

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра экономики и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ З. А. Васильева

подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

Разработка и управление проектом оптимизации действующей логистической  
системы в оптово-торговой компании ООО «Крайпотребсоюз»

Руководитель	_____	доцент, канд. техн.	В.П. Масловский
	подпись, дата	наук	
Выпускник	_____		П.А. Сущенко
	подпись, дата		
Нормоконтролер	_____		Т. А. Бурменко
	подпись, дата		

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
И.о Заведующего кафедрой  
\_\_\_\_\_ И. Р. Руйга  
подпись  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

Студенту Сущеко Павлу Алексеевичу

Группа: ЭА 14-21Б

Специальность: 38.03.02 «Менеджмент»

Тема выпускной квалификационной работы: «Разработка и управление проектом оптимизации действующей логистической системы в оптово-торговой компании ООО «Крайпотребсоюз»»

Утверждена приказом по университету: №5220 /с от 03.11.2018 г.

Руководитель ВКР: В.П. Масловский, доцент, кандидат техн. наук

Исходные данные для ВКР: показатели бухгалтерской отчетности ООО «Крайпотребсоюз», нормативно-справочные и статистические данные, справочная и учебная литература.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Теоретические аспекты управления проектом;
- 2 Анализ вида деятельности и финансового состояния предприятия
- 3 Разработка проекта оптимизации действующей логистической системы ООО ОТБ «Крайпотребсоюз»

Перечень графического материала:

- тема ВКР;
- актуальность, объект, предмет исследования;
- цель и задачи исследования;
- используемые методы менеджмента;
- анализ рынка розничной торговли;
- характеристика ООО ОТБ «Крайпотребсоюз»;
- анализ финансового состояния ООО ОТБ «Крайпотребсоюз»
- описание проекта;
- результаты оценки эффективности проекта;
- анализ рисков;
- разработка расписания проекта;
- структуризация проекта
- контроль за ходом реализации проекта

- спасибо за Внимание.

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_

В.П. Масловский

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

П.А. Сущенко

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка и управление проектом оптимизации действующей логистической системы в оптово-торговой компании ООО «Крайпотребсоюз»» содержит 117 страниц, 10 рисунков, 58 использованных источников, 9 приложений.

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ, ПРОЕКТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД, АНАЛИЗ РЫНКА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РИСКИ, СТРУКТУРИЗАЦИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ, КОНТРОЛЬ.

Цель выпускной квалификационной работы: разработка мероприятия по оптимизации логистической системы организации ООО «Крайпотребсоюз».

Задачи работы:

- проанализировать теоретические основы оценки инвестиционного проекта;
  - выполнить анализ отрасли и исследуемого объекта;
  - выполнить анализ финансового состояния компании
  - разработать проект оптимизации логистической цепи;
  - выполнить экономическую оценку и оценку рисков проекта;
  - осуществить планирование проекта;
  - выполнить структуризацию проекта
- осуществить контроль за ходом реализации проекта.

Актуальность выражается в том, что в связи с интенсификацией и развитием экономических отношений, с динамичным расширением горизонтальных хозяйственных связей как внутри предприятий, так и между предприятиями и организациями смежных отраслей, происходит увеличение логистических затрат, которые необходимо снизить путем внесения изменений в логистику компании.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Методологические аспекты управления проектом.....	6
1.1 Проектный менеджмент как методология развития бизнеса.....	6
1.2 Управление проектами в современных условиях: отечественный и мировой опыт; тенденции развития.....	17
1.3 Выбор методологического инструментария для формирования и оценки проектных предложений.....	23
2 Анализ вида деятельности и финансового состояния предприятия.....	31
2.1 Характеристика и анализ отрасли.....	31
2.2 Общехозяйственная характеристика предприятия ООО ОТБ «Крайпотребсоюз» и его основные финансово-экономические показатели развития.....	37
2.3 Анализ финансового состояния предприятия ООО ОТБ «Крайпотребсоюз».....	41
3 Разработка проекта оптимизации действующей логистической системы ООО ОТБ «Крайпотребсоюз».....	47
3.1 Разработка проекта.....	47
3.1.1 Инициация и разработка концепции проекта.....	47
3.1.2 Жизненный цикл, участники, устав проекта.....	49
3.2 Экономическая оценка эффективности проекта.....	60
3.2.1 Коммерческий анализ проекта.....	60
3.2.2 Финансово-экономический анализ проекта.....	61
3.2.2.1 Оценка финансовой реализуемости проекта.....	61
3.2.2.2 Оценка эффективности проекта в целом и участия в проекте.....	68
3.2.3 Оценка рисков проекта.....	69
3.3 Планирование проекта.....	72
3.3.1 Структуризация проекта.....	72
3.3.2 Календарный план проекта.....	77
3.3.3 Контроль за ходом реализации проекта с помощью метода освоенного объема.....	78
Заключение.....	83
Список использованных источников.....	87
Приложения А-И.....	93

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность исследования. Оптимизация логистических систем в управлении различными видами предприятий в современных условиях российской экономики приобретают все большую актуальность в связи с интенсификацией и развитием экономических отношений, с динамичным расширением горизонтальных хозяйственных связей как внутри предприятий, так и между предприятиями и организациями смежных отраслей.

Проблема, актуальность её решения для предприятия: снижение коммерческих затрат, оптимизация товарных запасов, построение системы товарных потоков.

Объектом исследования является проект оптимизации логистической системы организации ООО «Крайпотребсоюз».

Предмет исследования – совокупность принципов, методов и мероприятий оптимизации логистической системы.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по оптимизации логистической системы организации ООО «Крайпотребсоюз».

Задачи исследования:

- проанализировать теоретические основы оценки инвестиционного проекта;
- выполнить анализ отрасли и исследуемого объекта;
- выполнить анализ финансового состояния компании
- разработать проект оптимизации логистической цепи;
- выполнить экономическую оценку и оценку рисков проекта;
- осуществить планирование проекта;
- выполнить структуризацию проекта
- осуществить контроль за ходом реализации проекта.

Теоретической основой данной работы стали труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов В.В. Бочарова, П.Л. Виленского, Н.Н. Ивановой, И.В. Липсица, В.В. Царева и др.

Эмпирической базой обеспечения достоверности выводов и предложений послужили материалы Госкомстата РФ, опыт иных организаций, использовавших оптимизацию логистики, а также документы и информационные материалы, оперативные данные и бухгалтерская отчетность ООО «Крайпотребсоюз».

Информационной базой работы послужили разработки отечественных и зарубежных ученых в области проектного менеджмента. Также при выполнении курсовой работы использовались нормативно-правовые акты РФ, учебники и учебные пособия по финансовому менеджменту, логистике, экономическому анализу и научные статьи в периодических изданиях.

Практическая значимость результатов дипломного проектирования заключается в том, что успешная реализация проекта оптимизации логистической системы позволит снизить затраты, связанные с логистикой в будущем, а также возможно увеличить товарооборот компании ООО «Крайпотребсоюз».



# **1 Методологические аспекты управления проектом**

## **1.1 Проектный менеджмент как методология развития бизнеса**

Проектный менеджмент в настоящее время обрел популярность и переместился из узкопрофессиональных кругов во все сферы бизнеса для решения различных задач. Это связано с тем, что методология проектного менеджмента довольно обширна и позволяет подобрать подходящий инструментарий. Кроме того, большую часть изменений на предприятии можно выполнить в виде проекта, начиная от обновления производственных мощностей и заканчивая обновлением организационной структуры. Поэтому основываясь на проектном управлении можно достичь желаемых результатов без потери их качества, обосновать возможные изменения, которые могут повлиять на конечную результативность и т.д.

Практически управление проектами помогает [14, с. 19], [15]:

- обосновать целесообразность инвестиций;
- разработать оптимальную схему финансирования работ;
- составить план работ, включающий сроки исполнения работ, потребление ресурсов, необходимые затраты;
- оптимально организовать исполнение работ и взаимодействие участников проекта;
- осуществлять планирование и управление качеством; -осуществлять анализ и управление проектными рисками;
- оптимально планировать и управлять контрактами; -анализировать отклонения фактического хода выполнения работ от запланированного и прогнозировать последствия возникающих отклонений;
- моделировать корректирующие воздействия на информационных моделях проектов и принимать обоснованные управленческие решения;
- вести архивы проектов и анализировать опыт их реализации, который может быть использован в других проектах, и т.д.

Однако достижение указанных результатов невозможно без такого важного фрагмента в управлении проектами как выбор методологии, позволяющей обосновать свои действия и сослаться на структурированный опыт в виде описанной методологии.

Методология управления проектами – это подход к формированию набора методов, который структурирует систему управления проектами и отражается в руководствах [16, с 20], [17], [18].

Методология определяет, как будет организовано управление проектами и обеспечивает системную целостность корпоративной системы управления проектами [16, с 20], [17], [18].

«Методология (от «метод» и «логия») – учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности». «Методология – система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе».

В соответствии со стандартом PMBOK под методологией понимается система практик, методов, процедур и правил, используемых в определенной сфере деятельности. Таким образом, приходится констатировать, что, с одной стороны, определение методологии обширно и многозначно, с другой – несколько сужено, доведено до уровня набора практик [15, с. 162].

Основными элементами структуры методологии управления проектами являются:

а) Методологические подходы к управлению проектами, сформулированные ведущими исследователями в сфере управления проектами:

- 1) логико-структурный;
- 2) системный;
- 3) интегрированный.

б) Методы управления проектами:

- 1) структуризации;

2) сетевого планирования;

3) метод освоенного объема и многие другие методы, применяемые в различных областях знаний управления проектами.

в) Модели управления проектами:

1) модели зрелости организационного управления проектами;

2) сетевые и другие модели

г) Стандарты управления проектами, программами и портфелями проектов различного уровня (глобального, международного, национального, отраслевого).

д) Частные (корпоративные и отраслевые) методологии управления проектами.

Классификация стандартов в области управления проектами. На сегодняшний день управление проектами является одной из самых хорошо структурированных и стандартизованных областей менеджмента, доказательством чего является целое семейство профессиональных стандартов, описывающих различные аспекты управления проектами. Основными разработчиками стандартов управления проектами являются Институт управления проектами США –PMI (Project Management Institute), Международная ассоциация управления проектами –IPMA (International Project Management Association), Японская ассоциация управления проектами –PMAJ (Project Management Association of Japan), Международная организация по стандартизации —ISO (International Standard Organization), Агентство по ИТ и телекоммуникациям Великобритании –CCTA (Central Computer and Telecommunication Agency). Существующие стандарты можно классифицировать следующим образом:

- стандарты управления монопроектами (PMBOK (PMI), ISO 21500(ISO), PRINCE2 (CCTA), P2M (PMAJ));

- стандарты управления программами (Standard for Program Management (PMI), P2M (PMAJ));

- стандарт управления портфелем проектов(Standard for Portfolio Management (PMI));
- стандарты описания компетенций менеджера проекта(PMCDF (PMI), ICB Version 3.0 (IPMA), НТК (Российская ассоциация управления проектами COBHET), GAPPS);
- стандарты организационного управления проектами (OPM3 (PMI)) [17, с. 216].

Разделим два понятия: «базовая» методология управления проектами и «методология управления проектами для конкретной организации».

Существуют различные «базовые» методологии управления проектами (PMI, IPMA, ISO 21500, Agile, P2M, PRINCE2, MSF, RUP). Некоторые из них можно обозначить как «общие», т. е. не ориентированные на определенный тип проектов [11, с. 120], [12], [13].

Рассмотрим две из базовых методологий, это: Project Management Institute – PMBoK и ISO 21500[19; с. 40-41], [20], [21].

Самое широкое распространение получила процессная модель, используемая в документе, излагающем методологические основы управления проектами PMBOK Американского института управления проектами –PMI. В настоящее время действует редакция PMBoK 2013 года [22], [23], [24].

Руководство PMBOK основано на теории управления проектами, которая строится на ключевых аспектах процессной модели управления и учитывает основные фазы их жизненного цикла.

Международный стандарт ISO 21500:2012 «Руководство по проектному менеджменту» идентичен национальному стандарту Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 21500—2014 «Руководство по проектному менеджменту». Стандарт содержит общие рекомендации, основные понятия и характеристики процессов проектного менеджмента, которые важны для выполнения проектов и влияют на их результаты.

Следует заметить, что еще в 2003 году ИСО издало свой первый стандарт в сфере управления качеством проекта ISO 10006:2003. В стандарте были сформулированы основные руководящие принципы по обеспечению надлежащего качества исполнения проектов. В сентябре 2012 года, в сотрудничестве с Институтом PMI, ИСО издало во многом повторяющий PMBOK стандарт ISO 21500:2012. Считается, что изданный документ, сохраняя системность и полноту продукта PMI, обладает большим соответствием прикладным потребностям в профессиональной сфере.

Существуют и различия между этими двумя стандартами. Структура описания процессов в ISO 21500 и PMBOK различается. Главная характерная черта ISO 21500 в этом вопросе состоит в том, что он, в отличие от PMBOK не приводит техники и инструменты, а дает лишь общее описание процессов, концентрируясь на входах и выходах. В ISO 21500 39 процесса, а в Руководстве PMBOK – 42. 31 процесс из ISO 21500 имеет прямой аналог в PMBOK. 4 процесса были созданы на стыке предшественников. 4 пары процессов из PMBOK были сплавлены воедино в ISO 21500.

Несмотря на все преимущества стандарта ISO 21500, в качестве основной методики выполнения выпускной квалификационной работы в части разработки и управления проектом был выбран стандарт PMI. Стандарт PMI доказал свою состоятельность годами, он позволяет качественно проработать и исполнить основные функции менеджмента -планирование, организация, мотивация и контроль.

Данная методология является базовой, поэтому необходимо учесть области знаний, которые указаны в PMBoK, т.к. в полной мере описывает саму систему управления проектами, а точнее компоненты на которые стоит обратить внимание.

Руководство PMBoK описывает десять областей знаний, которыми должен обладать руководитель проекта (он же Project Manager). В стандарте рассматривается каждая область знаний в отдельности, описываются её

процессы входов и выходов. Процессы областей знаний представлены в PMBoK в виде дискретных элементов, которые имеют четко определенные границы [28], [38], [39].

- управление интеграцией проекта - Project Integration Management. Под интеграцией понимается объединение, консолидация, сочленение и разнообразные интегративные действия, направленные на успешное управление ожиданиями заинтересованных сторон и выполнения определенных требований.

В данном разделе описывается распределение ресурсов по проекту, процессы поиска компромиссов, между конфликтующими целями и альтернативами, а также определяются интегральные связи между остальными областями знаний. В частности, даётся схема процессов разработки Устава проекта, Плана управления проектами, Руководства управлением исполнением проекта, Мониторинга и управления работами проекта, описываются процессы общего управления изменениями проекта и завершения проекта или фазы проекта [30];

- управление содержанием проекта. Под управлением содержанием понимаются процессы, позволяющие производить выборку, фильтрацию и группировку по проекту тех и только тех работ, которые понадобятся Руководителю проекта для успешного завершения проекта. Управление содержанием проекта напрямую связано с определением и контролем того (содержания), что будет включено и что не будет включено в проект. Описываются схемы процессов Сбора требований, Определения содержания проекта, создания Иерархической структуры работ или WBS, Подтверждения содержания и Управления содержанием [30], [31], [32], [33]; - управление сроками проекта - Project Time Management. Под управлением сроками проекта или точнее говоря временем т.к. время, более широкое понятие, понимаются процессы, посредством которых обеспечивается своевременное завершение проекта. Схема данных процессов подразумевает: Определение

операций, Определение последовательности операций, Оценка ресурсов операций, Оценка длительности операций, Разработка расписания и Управление расписанием [30], [31], [33];

- управление стоимостью проекта - Project Cost Management. Под управлением стоимостью проекта понимаются процессы, в части планирования и разработки бюджета, а также управления расходами, которые обеспечивают завершение проекта в рамках утвержденного бюджета. Общая блок-схема процессов включает в себя: Оценку стоимости, Определения бюджета и Управление стоимостью [30], [32], [33];

- управление качеством проекта - Project Quality Management. Под управлением качеством проекта подразумеваются процессы и различные действия со стороны исполняющей организации, подходы и политики в области качества, цели, задачи и зоны ответственности в области качества следующим образом - проект должен удовлетворять тем потребностям, ради которых он был инициирован. Само управление качеством проекта производится с помощью системы управления качеством, которая предусматривает набор определенных правил и процедур, в том числе и действия по постоянному совершенствованию процессов. Лучшей практикой считается, когда данные действия проводятся на всем протяжении проекта. Схема процессов управления качеством включает в себя: Планирование качества, Обеспечение качества и Контроль качества [30];

- управление человеческими ресурсами проекта - Project Human Resource Management. Процессы управления человеческими ресурсами организации, включают в себя подходы к управлению и руководством команды проекта. Под командой проекта подразумевается пул квалифицированных работников, для которых определены конкретные роли и ответственности за выполнение проекта. В ходе реализации проекта профессиональный и количественный состав команды проекта зачастую может меняться. Правильное распределение ролей по проекту и

ответственности между членами команды проекта даёт возможность всем членам команды быть задействованными на этапе планирования проекта и принятия решений. В случае привлечение членов команды к проекту на ранних стадиях даёт возможность применять имеющийся у них опыт уже на этапе планирования проекта, позволяет укрепить нацеленность команды проекта на достижение определенных результатов. Схема процессов управления человеческими ресурсами включает в себя: Разработку плана управления человеческими ресурсами, Набор команды проекта, Развитие команды проекта и Управление командой проекта [30];

- управление коммуникациями проекта - Project Communications Management. Процессы управления коммуникациями, применяют с целью обеспечения своевременного формирования, подготовки, распространения, архивации, передачи, получения, использования информации на проекте. Наибольшая часть времени на проекте, у Руководителей проектов уходит на осуществление коммуникаций с членами команды и с другими заинтересованными сторонами проекта (внутренние, от обычных сотрудников до высшего руководства или внешние). Эффективность коммуникации заключается в том, что они служат связующим звеном между различными заинтересованными сторонами, вовлеченными в конкретный проект. Правильное управление коммуникациями заключается в объединении разнообразных культурных и организационных особенностей, консолидации накопленного опыта, сопоставления различных взглядов и интересов с целью выстраивания базовой структуры управления проектом. Схема процессов управления коммуникациями проекта включает в себя: Определение заинтересованных сторон проекта, Планирование коммуникаций, Распространение информации, Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта (начиная с пятой версии -PMBoK Fifth Edition, данные процессы вынесли в отдельную область знаний - Управление



заинтересованными сторонами проекта Project Stakeholder Management), Отчеты об исполнении [30];

- управление рисками проекта - Project Risk Management. Под процессами управления рисками проекта понимается планирование управления рисками, идентификация и анализ рисков, выработка методов реагирования на риски, контроль, мониторинг и управление рисками в ходе реализации проекта. Посредством процессов управления рисками проекта, Руководители проектов добиваются повышения вероятности возникновения и воздействия (влияния) благоприятных рисков (событий) на проект и снижают вероятность возникновения и воздействия (влияния) неблагоприятных рисков (событий) на проект в момент исполнения этого проекта. Схема процессов управления рисками проекта включает в себя: Планирование управления рисками, Идентификация рисков, Качественный анализ рисков, Количественный анализ рисков, Планирование реагирования на известные риски, Мониторинг и управление рисками [30], [31], [32], [33];

- управление поставками проекта - Project Procurement Management. Процессы управления поставками проекта включают в себя покупку или приобретение тех или иных необходимых сущностей (продукты, услуги, результаты, документы), которые производятся внешними (подрядными) организациями по отношению к той, в которой реализуется проект. Сама организация, в которой выполняется проект может выступать в качестве покупателя или продавца этих сущностей. Также процессы управления поставками проекта включают в себя подпроцессы управления контрактами и изменениями, необходимые для разработки и сопровождения контрактов или заказов на покупку. Благодаря процессам управления поставками проекта появляется возможность администрировать все контракты на приобретение чего-либо в ходе реализации проекта и управлять контрактными обязательствами, которые были возложены на команду проекта. Схема процессов управления поставками проекта включает в себя: Планирование

закупок, Осуществление закупок, Управление закупочной деятельностью, Заккрытие закупок [30], [31], [32], [33];

- управление заинтересованными сторонами проекта - Project Stakeholder Management. Под процессами управления ожиданиями заинтересованными сторонами проекта понимается как таковое общение между командой проекта и заинтересованными лицами, а также работы, направленные на удовлетворение их потребностей и решение возникающих проблем, которые могут повлечь за собой изменения на проекте. Благодаря правильному выстраиванию отношений между всеми заинтересованными сторонами на проекте, Руководитель проекта может увеличить вероятность успеха [30], [33].

Последней важной особенностью в методологии PMBoK является описание различных инструментов и техники, применяя которые на практике, руководитель проекта или ответственное лицо могут повысить эффективность исполнения проекта, предусмотреть риски, высчитать оптимальные маршруты прохождения проекта, здраво оценить ситуацию и изначально принять правильное решение и т.д. Данные инструменты и техники существуют сами по себе и уже давно применяются в различных направлениях деятельности человека. В процессах PMBoK существуют входы, выходы и методы. Именно при реализации методов определенных процессов и подразумевается применение руководителем проекта тех или иных инструментов и техник. Ниже приведен список основных методов, инструментов и техник применимых к определенным процессам [34], [36].

Методы PMBoK [35, с. 140]:

- анализ дерева решений;
- анализ допущений;
- анализ ожидаемого денежного значения;
- анализ отклонений;
- анализ сети;

- анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз или SWOT

анализ;

- анализ характера и последствий отказов;
- анализ чувствительности;
- быстрый проход;
- выравнивание ресурсов;
- декомпозиция;
- метод «операции в узлах» (метод диаграмм предшествования);
- метод Дельфи (дельфийский метод);
- метод критического пути;
- метод критической цепи;
- метод Монте-Карло;
- метод освоенного объема;
- метод оценки и анализа программ;
- мозговой штурм;
- оценка «снизу-вверх»;
- планирование методом набегающей волны;
- управление освоенным объемом.

Инструменты PMBoK [35, с. 141]:

- диаграмма Ганта;
- диаграмма Парето;
- иерархическая структура рисков;
- информационная система управления проектами;
- матрица вероятности и воздействия;
- матрица ответственности;
- расписание контрольных событий;
- сетевая модель; -система санкционирования выполнения работ;
- система управления изменениями;
- система управления конфигурацией.

Ряд из указанных методов и инструментов будут использованы в дальнейшем в последующих разделах данной работы, подробнее о них речь пойдет в разделе 1.2.

## **1.2 Управление проектами в современных условиях: отечественный и мировой опыт; тенденции развития**

Российский менеджмент переживает сегодня сложное время. Возрастающие масштабы трансформации российской экономики, глобализация общества, динамичность изменений, угроза кризисов предъявляют всё более высокие требования к отечественным менеджерам, требуя от них способностей не только принимать грамотные управленческие решения в условиях риска и неопределенности, но и влиять на своих подчиненных, управлять собой, развивать эффективные деловые отношения с людьми.

В то же время совокупность необходимых компетенций в условиях ускоряющейся и трансформирующейся конкуренции, формируемая интеллектуальный капитал предприятия [3] и определяющая инновационный потенциал его развития, требует высокоэффективного инструментария управления, в первую очередь, в условиях нестабильности.

В этой связи, на протяжении последнего десятилетия особую актуальность, в первую очередь, в крупных компаниях, а впоследствии и в малых и средних, приобрела концепция проектного управления, пришедшая из-за рубежа.[7]

Проблемы проектного управления нашли свое отражение в научных работах ученых: К.Ф. Грей, С. Дерри, Э.У. Кемп, С. Ларсон, И.И. Мазур, Р. Ньютон, Н.Г. Ольдерогге, А.В. Полковников, М.Л. Разу, М.В. Романова, Б. Скотт, А.С. Товб, М.Г. Троцкий, П. Харпер-Смит, Л. Ципес, В.Д. Шапиро и др. В рамках этих работ исследуются вопросы сущности и специфики проектного

менеджмента, его отличий по сравнению с функциональным менеджментом, унификации процесса проектного управления, исследования глобального опыта работы над проектами, менеджмента рисками проектов и пр. Уделяется внимание и проектному менеджменту в отдельно взятых областях экономики.

В тоже время практически не выступает самостоятельным предметом исследования специфика программного и проектного менеджмента в условиях нестабильности и кризиса, а также инструментарий применения принципов и методик управления проектами в ситуации антикризисного менеджмента. Принимая во внимание текущие реалии развития бизнеса в России, данный вопрос представляет особый интерес для проведения исследования.

Необходимо отметить, что первоначально проектный менеджмент как социотехническая методика был использован в конце 1950-х годов XX в. ВМС Соединенных Штатов Америки в ходе проработки ракетной системы «Поларис». Применение управления проектами было столь успешным, что данный подход решили апробировать и для планирования проектов во всей совокупности вооруженных сил Америки, а впоследствии он стал широко использоваться и в иных областях деятельности [11].

Проектное управление, или проектный менеджмент (Project Management), на современном этапе развития получил признание как самостоятельная сфера менеджмента, использование которой способствует повышению эффективности достижения запланированных целей в установленные сроки с необходимым качеством и в пределах выделенного финансирования.

Не столь давно появившись, отмеченный механизм устойчиво закрепился, и уже представляет собой не эфемерную, а абсолютно понятную и общеупотребимую действительность, при этом данная действительность прочно ассоциируется с успехом. Формирование и исполнение проектов является обязательной частью бизнеса каждого успешного предприятия. Проекты могут отличаться по видам, масштабу и сложности. Согласно нашим

исследованиям, на участие в проектах мидл-и топ-менеджеры могут затратить до 70% временного фонда в зависимости от занимаемой позиции и сферы деятельности компании. Во многих отраслях продуктивное исполнение развития является на текущий момент главным критерием успеха предприятия.

В нашей стране применение новейших методик и инструментов проектного менеджмента является особой стратегической ролью. Только обучившись интенсивным методам эксплуатации собственных ресурсов, Россия может повысить уровень конкурентоспособности на глобальном рынке. В то же время управление проектами как эффективней механизм уже показал свою результативность и широко применяется ключевыми мировыми игроками, его плодотворно внедряют IBM, Intel и ряд других корпораций [13].

Открытие и распространение данного инструментария в системе управления предопределено наличием определенной совокупности объективных критериев. В первую очередь, это скоротечность НТП и, как результат, уменьшение жизненного цикла продукции и технологий их производственного процесса. Второй причиной явилось усложнение большинства типов производств и самих товаров посредством увеличения количества составляющих, из которых они формируются, что в итоге способствовало появлению потребности в применении новейших подходов и методик в менеджменте. Значительную роль в формировании управления проектами сыграло расширение и интенсификация организационно-экономических взаимосвязей в среде агентов на внутреннем и внешнем рынках. Последним критерием выступила интернационализация производительных сил, в ходе которой отдельно взятые типы работ по общему плану реализуются в различных экономиках мира, что, в свою очередь, потребовало применения инструментария проектного подхода.

В ходе данного процесса, начиная с первой половины 80-х гг. XX в., поиск, формирование и исполнение высокорезультативных проектов, по сути, выступает ключевым критерием выживания в конкурентной среде.

Одновременно с этим, отсутствие необходимого интереса со стороны сотрудников в итоговых показателях в сфере производства, ограниченность и значительная стоимость ресурсов обусловили определение новейших концептов управления и внедрения менеджмента проектов для развития предприятия. Повсеместное использование инструментов проектирования способствовало появлению значительного объема научных трудов, содержащих анализ теоретических и практических аспектов проектного менеджмента.

Наиболее результативный опыт мировой практики проектного управления был отражен в стандартах проектного менеджмента, имеющих на текущий момент распространение как на макро-, так и на мегауровне. Хотя понятия «проект», «управление проектами» давно и прочно вошли в нашу жизнь, не существует общепринятого толкования этого термина. Под проектом в российском менеджменте понимается совокупность, комплекс задач и действий, имеющих следующие отличительные признаки: четкие конечные цели, взаимосвязи задач и ресурсов, определенные сроки начала и окончания проекта, известная степень новизны целей и условий реализации, неизбежность различных конфликтных ситуаций вокруг и внутри проекта [4].

Наиболее популярное определение, данное американским Институтом проектного управления и содержащееся в руководстве по основам проектного управления (PMBOK® Guide), трактует проект следующим образом. Проект — это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов [3]. Из этого определения можно сделать вывод о том, что всем проектам присущи три важные характеристики:

- 1) наличие дат начала и завершения (у каждого проекта обязательно есть начало и конец, этим проектная деятельность отличается от операционной, рутинной деятельности предприятия).
- 2) результат каждого проекта —уникальный продукт или услуга. Этим проектная деятельность также отличается от операционной. Так, разработка

нового лекарства является проектом, а его серийный выпуск будет составлять предмет операционной деятельности предприятия. При этом степень уникальности результата проекта может значительно варьироваться от одного проекта к другому.

3)направленность проекта на достижение определенных целей. Как правило, причиной появления проекта является некоторая проблема, требующая решения, либо благоприятная ситуация, требующая усилий для того, чтобы предприятие могло опередить конкурентов. Успешным считается проект, который с учетом ресурсных ограничений позволяет полностью реализовать поставленные цели [2].

Исходя из определения проекта, можно сформулировать, что такое управление проектами. Это область управления, охватывающая те сферы деятельности компании, в которых создание продукта или услуги реализуется как уникальный комплекс взаимосвязанных целенаправленных мероприятий при определенных требованиях, касающихся сроков, бюджета и характеристик ожидаемого результата. Исходя из определения Института проектного управления, управление проектами означает применение знаний, навыков, инструментов и методов управления к проектной деятельности для удовлетворения предъявляемых к проекту требований [5].

Управление проектами отличается от менеджмента в классическом понимании этого слова. Обычно менеджмент понимается как координация действий, ориентированных на достижение определенных целей при одновременно экономном расходовании средств. Это процесс планирования, организации, руководства и контроля работы членов организации и использование всех имеющихся организационных ресурсов для достижения определенных организацией целей. Менеджмент имеет циклический, повторяющийся характер, что и позволяет совершенствовать управленческие воздействия и добиваться роста эффективности функционирования организации. Проект же — уникальное предприятие, характеризующееся



динамичным развитием и ограниченностью по времени и ресурсам. Следовательно, управление проектами использует уникальные методы и инструменты для повышения эффективности реализации проектов. Как самостоятельная дисциплина управление проектами сформировалось относительно недавно, что стало возможным благодаря новым знаниям, в результате изучения общих закономерностей, присущих проектам во всех областях деятельности, а также благодаря методам и средствам, используемым для различных проектов.

Ежегодно Project Management Institute (PMI) публикует отчёты, посвященные ценности, которую приносит проектное, программное и портфельное управление компаниям. В исследовании участвовали 2, 800 руководителей проектов, менеджеров программ и проектов из Америки, Европы, Ближнего Востока, Африки и Азиатско-Тихоокеанского Региона. Ниже приведены основные выводы отчета 2016 года, описывающего внедрения проектного управления на предприятиях [40]:

- Компании с высоким уровнем зрелости проектного управления, в 2,5 раза чаще достигают поставленных целей
- Управление проектами приносит компаниям ощутимую выгоду
- Почти 11% всех инвестиций компаний в проектное и программное управление тратятся впустую
- Доля компаний с высокоэффективными процессами передачи знаний постоянно растет. Также постоянно увеличивается число высокорезультативных компаний, использующих методики управления рисками.

Данные последнего отчёта подтверждают результаты предыдущих исследований и отчетов. Однако необходимо рассмотреть появление новых тенденций и трендов:

1) в динамической, быстро изменяющейся бизнес-среде растёт потребность в эффективном управлении проектами, программами и портфелями;

2) эффективная культура управления проектами, ориентированная на ценность и стратегические цели приносит конкурентные преимущества;

3) внедрение проектного мышления в организационную культуру приносит компании ощутимое преимущество;

4) способность организации устойчиво расти зависит от нескольких критических факторов: наличие вовлечённых спонсоров проектов, эффективного Офиса управления проектами, последовательных и стандартизированных практик управления проектами.

Организации осознают ценность сотрудников с гибким мышлением, стратегическим видением, занимающихся саморазвитием и передачей знаний в организации. Всё больше организаций понимают ценность управления проектами и соотносят свой успех с проектной деятельностью.

### **1.3 Выбор методологического инструментария для формирования и оценки проектных предложений**

Методология управления проектами – это подход к формированию набора методов, который структурирует систему управления проектами и отражается в руководствах.

Методологию принято определять как некую совокупность научных принципов, которая обеспечивает исследовательский процесс необходимым набором методов и приемов, посредством которых выясняется сущность рассматриваемого экономического явления или процесса, его движущие силы и вектор развития [13].

Оптимизация логистической системы компании - это процедура поиска, оценки, выбора, проектирования и внедрения улучшений в логистических

подсистемах (закупки, транспорт, склад, планирование, распределение, сервис) с учетом выбранного критерия (сервис, затраты, время и т.п.), согласно стратегии логистики компании.

Под оптимизацией логистики часто понимают логистический реинжиниринг, хотя современные тенденции в логистике с каждым годом все больше направлены на улучшение логистического сервиса, повышение внимания к клиентам (как центрам прибыли). Логистические затраты нужно умело оптимизировать, а не сокращать вовсе.

Различают несколько видов логистической оптимизации:

- оптимизация численности логистического персонала - процедура поиска лишних, дублирующих, вредных и ненужных функций, перестройка бизнес-процессов с высвобождением и/или перепрофилированием сотрудников на другие должностные обязанности.

Часто под оптимизацией численности понимают сокращение персонала, что приводит к дальнейшему искажению термина. На самом деле оптимизацией численности нужно заниматься всегда, только в зависимости от стадии жизненного цикла компании в период роста - оптимизация направлена больше на ограничение роста численности, а в период стабилизации и стагнации - на поиск и повышение производительности работы сотрудников [17].

- оптимизация логистических затрат компании - процедура оценки, поиска и выбора вариантов реализации операционных логистических функций. Одним из подвидов логистической оптимизации затрат является аутсорсинг логистики.

- аутсорсинг логистики - процедура вывода за пределы компании функционала, сотрудников логистики и пр. «для получения лучшего обслуживания за меньшие деньги».

В условиях российской действительности чаще всего встречается складской, транспортный и HR аутсорсинг. При этом это касается либо

компаний только выходящих на рынок, либо таким образом проводится региональная экспансия.

В целом, методы управления проектами позволяют [1]:

- определить цели проекта и провести его обоснование, его жизнеспособность;
- выявить структуру проекта (подцели, задачи, работы, которые предстоит выполнить);
- определить необходимые объемы и источники финансирования;
- подобрать исполнителей;
- подготовить и заключить контракты;
- определить сроки реализации проекта, составить график его выполнения, рассчитать необходимые ресурсы;
- рассчитать смету и бюджет проекта;
- планировать и учитывать риски;
- обеспечить контроль за ходом реализации проекта.

Основными методами в управлении проектами, в порядке развития основных фаз жизненного цикла являются [7]:

1) разработка концепции проекта:

- методы определения целей проекта;
- методы описания и анализа целей: морфологические деревья, дерево целей, методы маркетинга, социологические методы, экспертные системы;
- методы концептуального проектирования: формализованное описание предметной области, начальных условий и ограничений, выбор критериев, поиск решений, анализ альтернатив;
- методы предпроектного анализа.

2) разработка проекта:

- методы структурной декомпозиции;
- методы построения композиционных структурных моделей;

- методы решения задач на структурных моделях;
- методы моделирования процессов осуществления проектов;
- методы построения систем с заданными свойствами;
- имитационное моделирование;
- методы календарного планирования: временной, стоимостной, ресурсный анализ, планирование ресурсов и затрат;
- методы функционально-стоимостного анализа, учет риска, надежности;
- методы управления качеством;
- методы управления риском;
- методы проектного анализа на стадии разработки.

### 3) реализация проекта:

- методы оперативного планирования работ, времени, ресурсов, стоимости;
- методы мониторинга проекта: учет, контроль, анализ хода работ и динамики показателей;
- актуализация планов, прогноз развития проекта и регулирование;
- методы контроля затрат;
- методы управления запасами;
- методы управления изменениями;
- методы проектного анализа на стадии реализации проекта.

### 4) завершение проекта:

- методы анализа эффективности проекта;
- методы разработки исполнительных графиков и анализа данных о запланированном и фактическом ходе выполнения проектов.

Существуют следующие «базовые» методологии управления проектами - PMI, IPMA, ISO, P2M, PRINCE2 [2]. Стандарт ISO 10006 является основополагающим документом из серии стандартов рассматриваемого профиля, подготовленным техническим комитетом ISO/TC 176 «Управление

качеством и обеспечение качества» Всемирной федерации национальных органов стандартизации (члены ISO), где основной упор сделан на принципе эффективности проектирования оптимального процесса и контроля этого процесса, а не на контроле конечного результата. ISO 10006 ориентирован на проекты самого широкого спектра – малые и крупные, краткосрочные и долгосрочные, для различных окружающих условий. и контроля этого процесса, чем контроля конечного результата [9].

IPMA Competence Baseline (ICB) является международным нормативным документом, определяющим систему международных требований к компетентности менеджеров проектов. ICB содержит 42 элемента (28 основных и 14 дополнительных), определяющих области требований к знаниям, мастерству и профессиональному опыту в менеджменте проектов. ICB IPMA принят в качестве официального базового более чем в 30 странах мира [9].

Стандарт P2M описывает управление инновационными проектами и программами в рамках организации, где отличие этой методологии заключается в ориентированности не на продукт, а на улучшение организации в результате выполнения проектов, то есть стандарт описывает, как сочетать выполняемые проекты и программы с бизнес-стратегией компании и использовать полученный в результате выполнения проектов опыт для развития и продвижения к стратегическим целям [9].

В PRINCE2 более чётко определена структура персонала, по сравнению с большинством управленческих подходов к ведению проектов, что связано с первоначальной ориентацией подхода на масштабные государственные проекты [14].

Стандарты PMI сгруппированы в рамках библиотеки стандартов по управлению проектами в три категории: базовые стандарты; практические и рамочные стандарты; расширения к стандартам PMI [5]. Сам PMI является старейшей и наиболее авторитетной некоммерческой ассоциацией, объединяющей более 285 тысяч специалистов в 170 странах мира.

Так, в качестве основной методики проведения исследования в части разработки и управления проектом выбран стандарт PMI «Руководство к своду знаний по управлению проектами» по следующим причинам:

- все отраслевые стандарты построены на PMBOK;
- стандарт описывает методы, подходы и процессы к управлению проектами, исходя из девяти областей знаний, которые представлены ниже и которые структурируют процесс управления каждым отдельным проектом;
- представляет основы для управления проектами различных отраслей и направлений деятельности;
- наличие перевода на русский язык;
- наличие системы индивидуальной сертификации[20].

Данный стандарт PMI предполагает 9 областей управления проектом [6]:

1) управление интеграцией описывает необходимые мероприятия, обеспечивающие координацию различных элементов проекта и включает: разработку плана проекта, исполнение плана проекта и общее управление изменениями и закрытие проекта;

2) управление содержанием проекта описывает действия, необходимые для четкого определения, что именно должно быть сделано в ходе выполнения проекта, а что выходит за рамки проекта;

3) управление сроками проекта определяет мероприятия, обеспечивающие выполнение проекта в установленные сроки, и включает: определение состава операций и их взаимосвязей, оценку длительности операций, составление расписания и управление им;

4) управление стоимостью проекта описывает процессы, необходимые для соблюдения утвержденного бюджета проекта;

5) управление качеством проекта регламентирует содержание мероприятий, направленных на удовлетворение целей проекта;

6) управление человеческими ресурсами проекта описывает необходимые процессы для более эффективного использования людей, задействованных в проекте;

7) управление взаимодействием в проекте определяет мероприятия, обеспечивающие своевременное и достоверное составление, сбор, распределение, хранение и использование информации;

8) управление рисками проекта описывает процессы идентификации, анализа и реагирования на риски, возникающие в ходе реализации проекта;

9) управление контрактами проекта описывает действия по управлению процессом получения необходимых для проекта товаров и услуг со стороны внешних по отношению к проекту организаций и лиц.

Каждая область знания включает в себя отдельные процессы, выполняемые менеджером при реализации проекта на том или ином этапе. Процессно-ориентированный подход в управлении проектами, используемый в стандарте, предполагает четкое, формальное описание входных документов и данных, необходимых менеджеру для реализации процесса, методов и средств, которые он может использовать при его реализации и перечня выходных документов процесса.

Таким образом, исходя из специфики проекта оптимизации действующей логистической системы, были выбраны следующие методы и инструменты проектного менеджмента:

- базовой методологией управления проектами выбран стандарт PMI;
- в рамках управления содержанием проекта будет применен метод структуризации: иерархическая структура работ, организационная структура исполнителей и матрица ответственности;
- для управления временными параметрами проекта – календарное планирование, которое определяет последовательность и сроки выполнения отдельных работ;



- для управления стоимостью проекта – метод освоенного объема, выбор которого обусловлен тем, что проект находится на стадии разработки: построение опорного плана и контроль стоимостных параметров на определенную дату способствуют выявлению отклонений от бюджета;
- для проведения анализа предприятия применяется SWOT – анализ и структурный анализ Баланса и Отчета о прибыли и убытках;
- проведение анализа риска с помощью метода точки безубыточности.

## **2 Анализ вида деятельности и финансового состояния предприятия**

### **2.1 Характеристика и анализ отрасли**

Сфера торговли является одной из важнейших сфер жизнеобеспечения населения, которая не только находится в непосредственной зависимости от других рынков, но и влияет на развитие других отраслей, так как выступает в качестве связующего звена между производителем и потребителем.

Торговле принадлежит решающая роль в достижении стратегической цели – максимально полного удовлетворения потребностей населения в потребительских товарах высокого качества по доступным ценам. Посредством нее осуществляется рыночное соглашение товарного предложения и покупательского спроса. Являясь источником поступления денежных средств, торговля формирует основы финансовой стабильности государства [18].

Торговля в Красноярском крае обеспечивает сферу конечного потребления товаров населением общей численностью порядка 2 876,5 тыс. чел. (данные на 1 января 2018 г.).

Удельный вес занятых в торговле от общего количества занятых в экономике – 16,6 %. Среднемесячная заработная плата за январь 2018 г. в сфере потребительского рынка в крае составляет 25,7 тыс. руб.

Край занимает лидирующие позиции, и имеет большой потенциал для развития отрасли. В 2015 г. доля оптовой и розничной торговли в формировании ВРП составила 7,2 %.

Красноярский край с 2012 г. находится на первом месте среди субъектов Сибирского федерального округа по обороту розничной торговли.

Оборот розничной торговли по Красноярскому краю за период с января по февраль 2018 г. составил 78,9 млрд. руб. (индекс физического объема 100,8 %), в том числе: 36,4 млрд. руб. – пищевыми продуктами, включая напитки, и табачные изделия; 42,5 млрд. руб. – непродовольственными товарами.

Оборот розничной торговли на душу населения по итогам 2017 г. составил 179,3 тыс. руб. на человека, что на 2,7 % больше чем по итогам 2016 г. (174,6 тыс. руб.).

На 1 января 2017 г. на территории края действует 20,86 тыс. торговых объектов (не считая аптек и заправочных станций). На долю Красноярска приходится более 6,49 тыс. торговых объектов.

Рынок Красноярского края активно насыщается розничными торговыми сетями. На местные рынки выходят как федеральные сети, которые имеют свои торговые точки в любом широкомасштабном городе России, так и открываются локальные торговые сети. Открываются торговые объекты современных форматов и прогрессивных форм обслуживания (гипермаркеты, супермаркеты, магазины-дискаунтеры, магазины формата, торгово-развлекательные комплексы).

Следует отметить, что с каждым годом все больше товаров в крае реализуется через розничные торговые сети, так как сети являются одним из крупных и современных сегментов рынка.

В 2016 г. на долю розничных торговых сетей приходится в среднем по краю 23,9 % общего объема оборота розничной торговли (в 2015 г. – 19,4 %)[15].

Крупные форматы торговли (торговые центры, гипермаркеты, торговые сети) вытесняют объекты поменьше (малый и средний бизнес), вызывая диспропорции в развитии форматов торговли.

Недостаточное многообразие форматов препятствует созданию комфортной потребительской среды, и негативно влияет на уровень конкуренции в сфере торговли.

Жители городских округов Красноярского края пользуются в среднем двумя-тремя торговыми форматами. В поселениях Красноярского края ситуация намного хуже.

Для устранения таких перекосов, сбалансированности торговых форматов, обеспечения роста экономики и предпринимательской активности законом Красноярского края от 26.01.2017 № 3-396 «О нормативах минимальной обеспеченности населения площадью торговых объектов для Красноярского края и муниципальных образований края» установлены[5]:

- нормативы минимальной обеспеченности населения площадью стационарных торговых объектов для Красноярского края и входящих в его состав муниципальных районов и городских округов (кв. м на 1 тыс. чел.);

- нормативы минимальной обеспеченности населения площадью торговых объектов местного значения для городских округов и поселений края (количество торговых объектов);

- нормативы минимальной обеспеченности населения площадью нестационарных торговых объектов для Красноярского края и входящих в его состав муниципальных районов и городских округов за исключением районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей (количество торговых объектов на 10 тыс. чел.);

- норматив минимальной обеспеченности населения площадью торговых мест, используемых для осуществления деятельности по продаже продовольственных товаров на розничных рынках, для Красноярского края и входящих в его состав муниципальных районов и городских округов (за исключением районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей), равный 0,82 торговых места на 1 тыс. чел.

В целом по Красноярскому краю по состоянию на 01.07.2017 уровень обеспеченности населения площадью:

- стационарных торговых объектов составляет 150,22 %, по продаже продовольственных товаров – 159,98 %, по продаже непродовольственных товаров – 145,49 %;

- нестационарных торговых объектов по продаже продовольственных товаров и сельскохозяйственной продукции составляет 208,31 %, по продаже

продукции общественного питания 150,60 %, по продаже печатной продукции 75,89 %;

- торговых мест, используемых для осуществления деятельности по продаже продовольственных товаров на розничных рынках, составляет 31,7 %.

Нормативы минимальной обеспеченности населения площадью торговых объектов местного значения (магазины и торговые павильоны по продаже продовольственных товаров и товаров смешанного ассортимента с площадью торгового объекта до 300 кв. м включительно, кроме магазинов и торговых павильонов, размещаемых в крупных торговых центрах (комплексах)) достигнуты в 16 (из 17) городских округах Красноярского края и 406 (из 514) поселениях муниципальных районов Красноярского края.

В целях развития региональной товаропроводящей инфраструктуры и улучшения доступности для населения свежих продуктов министерством совместно с органами местного самоуправления муниципальных образований края организуются ярмарки и расширенные продажи с режимом работы – не менее двух дней в неделю, на которых представлена, в основном, продукция краевых сельхозтоваропроизводителей, в том числе граждан ведущих личные подсобные хозяйства. Данные мероприятия позволяют населению приобретать свежую и качественную продукцию по ценам ниже рыночных на 10-15%, и являются дополнительными каналами сбыта для краевых товаропроизводителей.

Одним из методов макроанализа является STEP-анализ, то есть анализ социальных, технологических, экономических и политических факторов, которые используются, чтобы оценить рынок организационной или бизнес-единицы [42], [43], [44], [45]. Для этого определим факторы, оказывающие влияние на отрасль, и проанализируем их. Данный анализ представлен в приложении А.

Таким образом, учитывая, что показатели уровня жизни по сравнению с другими регионами России имеют невысокие показатели, это в большей мере

влияет на развитие отрасли, так как ключевые финансовые показатели компании зависят от того, кто и сколько готов тратить на продукцию данной компании. Однако это компенсируется миграционным притоком, который наблюдается по прогнозам в Красноярском крае. В сфере производства, стоимость сырья и иных ресурсов растет, что также отражается на экономике фирмы. Также внимание следует уделить политическим факторам, так как в перспективе компания будет заниматься поиском товаров заменителей.

Одним из немногих, если не единственным фактором, все еще позитивно влияющим на динамику российской экономики, остается потребление населения. Действительно, темпы роста розничного товарооборота в первом квартале 2017г. были не ниже предыдущего года (7,6% и 7% соответственно).

Высокая динамика потребления в первой половине года обеспечивалась, главным образом, за счет значительных темпов реальной заработной платы, которые составляли в первом и втором квартале 10,3% и 11,3% соответственно. Оценка по третьему кварталу составила 6,9%. Однако, если бы не общее замедление экономики, то и эти темпы выглядели бы вполне нормально.

Основным источником замедления динамики розничной торговли являются продовольственные товары. Точнее цены на них. Общий уровень потребительских цен на продовольственные товары по прежнему очень близок к порогу покупательной способности. Такая ситуация сформировалась во время необоснованного роста продовольственных цен в 2010-2011 гг. Сейчас накопленный уровень продовольственных цен уже два месяца превышает аналогичные показатели предыдущего года. В результате динамика оборота розничной торговли продовольственными товарами снизилась с 4,3% в июне, до 0,5% в сентябре [6].

Оборот непродовольственной розницы, напротив, сохраняет довольно высокие темпы роста (8%). Иными словами, население по-прежнему готово покупать товары длительного пользования. Очевидным инструментом поддержания этого стремления являются процентные ставки по кредитам[11].

Рассмотрим основные экономические показатели, характеризующие отрасль (таблица 1).

Таблица 1 - Основные экономические показатели, характеризующие отрасль

Показатель	Характеристика по годам								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Оборот отрасли, млрд. руб.	320			380			450		
Доля отрасли в ВВП	≈ 32%			≈ 35%					
Занятость в отрасли торговли от общего числа, %	15			16			18		
Доля сетевой торговли,%	22	23	23	24	26	25	28	30	30
Площадь на 1000 покупателей, кв.м	175			180			192		
Организации, осуществляющие розничную торговлю, тыс. ед.	372,5	373,4	375,5			376,7	380,5	352,3	
Структура отрасли - число конкурентов и их относительные размеры	В отрасли огромное число фирм конкурентов. Размеры варьируются от крупных сетей до мелких магазинов. Масштаб конкуренции – мировой.								
Индивидуальные предприниматели, осуществляющие розничную торговлю, тыс. чел	1448	1448,3	1769		1442,2	1437,1	1418,7	1384,7	

Анализируя данные таблицы 1, следует сказать:

– Оборот отрасли по данным 2017 года – 450 млрд. руб., то есть данная отрасль является крупнейшей, и на занятие большей доли на общем рынке в ней не следует рассчитывать;

– Конкуренция в отрасли сильная. Число компаний – огромное количество. Конкурировать на российском рынке сложно, следовательно, акцент нужно делать на местном рынке;

- Доля сетевой торговли растет с каждым годом;
- 18% трудовых ресурсов страны заняты в данной отрасли, следовательно, дефицит работников данной отрасли маловероятен.
- Площадь торговых точек растет с каждым годом, а значит и растет их количество;
- Количество организаций и индивидуальных предпринимателей в данной отрасли в 2017 г. по сравнению с 2010 упал, что говорит о том, что большое число компании и ИП выходят с рынка по разным причинам.

## **2.2 Общехозяйственная характеристика предприятия ООО ОТБ «Крайпотребсоюз» и его основные финансово-экономические показатели развития**

Крайпотребсоюз объединяет 57 кооперативных организаций, в том числе 29 потребительских обществ. Материально-техническая база насчитывает:

- более 350 магазинов,
  - 43 производственных предприятия,
  - 21 предприятие общественного питания,
  - 57 пунктов по заготовке и закупки сельскохозяйственной продукции,
- также включает:
- 5 оптово-торговых и универсально-заготовительных баз,
  - автопредприятия,
  - автотехцентры,
  - ремонтно-монтажный комбинат,
  - 2 коопзверопромхоза,
  - Красноярский кооперативный техникум экономики, коммерции и права и многое другое.

Рассматриваемая оптово-торговая база является одной из этих кооперативных организаций.



Более 80 лет во главе Краевого союза потребительских обществ было пять руководителей, и с каждым из них связан определенный исторический этап.

Крайпотребсоюз ведет многоотраслевую деятельность: оптовая и розничная торговля, заготовки, платные услуги населению. Организована выездная торговля в отдаленные населенные пункты. Более 30% в товарообороте составляет продажа непродовольственных товаров, строительных и отделочных материалов. Организована оптовая торговля овощами и фруктами (помидоры, огурцы, капуста, репчатый лук, яблоки), продукцией кооперативного производства.

Компания занимается и заготовками дикорастущей и овощной продукции, которая реализуется как в своих магазинах, так и на городских и районных ярмарках. За активное участие в ярмарочных мероприятиях неоднократно награждались благодарственными письмами администрации города Красноярска, отмечались высокое качество и широкий ассортимент продукции. Развиваются бытовые услуги населению по предоставлению транспортных услуг, доставке крупногабаритных товаров на дом, чистке пухоперовых изделий и др. Большое внимание уделяется развитию материально-технической базы [13].

Однако прошедшее пятилетие деятельности компании доказало, что потребительская кооперация является жизнеспособной. В сложных экономических условиях проявилась уникальная особенность сочетать социальные и экономические задачи. Крайпотребсоюз укрепляет свои позиции как социально ориентированная система, как экономический резерв территории [11].

Структура основных отраслей деятельности компании представлена на Рисунке 1.

Структура основных отраслей деятельности  
Красноярского крайпотребсоюза за 2011-2015 годы.

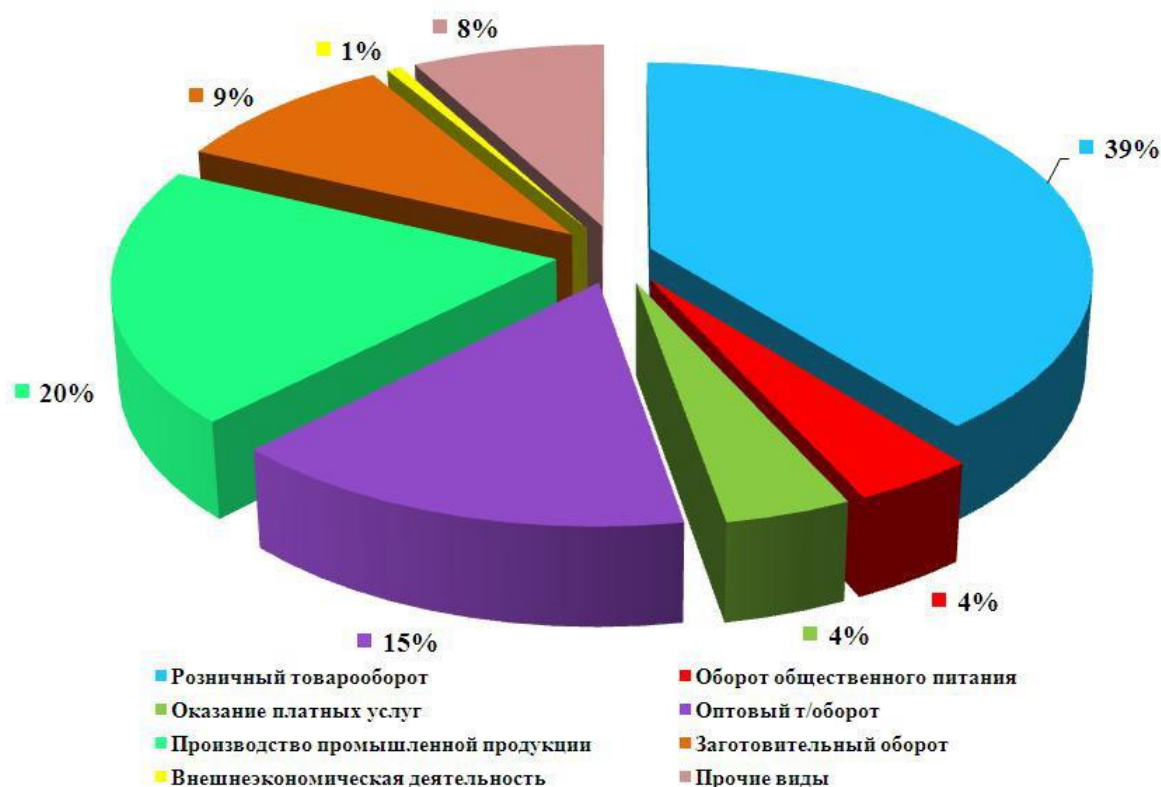


Рисунок 1 - Структура основных отраслей деятельности  
ООО»Крайпотребсоюз»

Из рисунка следует следующее:

- Розничный товарооборот занимает 39 %
- Производство промышленной продукции – 20%
- Оптовый товарооборот – 15%
- Заготовительный оборот – 9 %
- Оборот общественного питания – 4%
- Оказание платных услуг – 4%
- Прочие виды деятельности – 8 %

Развитие кооперативных организаций Краевого союза потребительских обществ в кооперативной пятилетке характеризуется укреплением экономического положения системы с совокупным объемом в 16 млрд. руб. с ростом в 1,3 раза.

За годы пятилетки более 305 млн. руб. инвестировано в строительство и реконструкцию торговых и складских помещений, общественного питания, заготовительно-производственного комплекса и сферы услуг, производственных помещений, приобретение основных средств и др.

Оборот заготовительно-производственного комплекса, как приоритетного направления развития, по системе за 2013-2017 гг. составил 5,0 млрд. руб. с ростом в 1,5 раза к предшествующей пятилетке. Заготовительно-перерабатывающий комплекс крайпотребсоюза – это единый цикл «заготовка-переработка-реализация».

Кооперативные организации проводят работу по росту доходов, оптимизации расходов, повышению эффективности и платежеспособности обществ, финансовое состояние значительной части кооперативных организаций остается устойчивым [10].

Среднесписочная численность работников на ООО «Крайпотребсоюз» в г. Ачинск на 2018 год – 46 чел.

«Крайпотребсоюз» в своей деятельности руководствуется Гражданским кодексом Российской Федерации, Законом Российской Федерации «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации», Федеральным Законом «О некоммерческих организациях», своим Уставом в редакции от 01.03.2013г., другими Законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД), основной вид деятельности: 47.81 - Торговля розничная в нестационарных торговых объектах и на рынках пищевыми продуктами, напитками и табачной продукцией.

Расшифровка кода ОКВЭД 47.81, полученного иерархическим методом классификации с последовательным способом кодирования:

47 - Класс «Торговля розничная, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами»

47.8 - Подкласс «Торговля розничная в нестационарных торговых объектах и на рынках»

47.81 - Группа «Торговля розничная в нестационарных торговых объектах и на рынках пищевыми продуктами, напитками и табачной продукцией» [8].

### 2.3. Анализ финансового состояния предприятия ООО ОТБ «Крайпотребсоюз»

Таблица 2 – Бухгалтерский баланс компании

Наименование показателя	Код	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12
АКТИВ						
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Основные средства	1150	2 909	2 625	2 690	2 590	2 611
Итого по разделу I	1100	2 909	2 625	2 690	2 590	2 611
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	1210	5 100	6 020	4 716	3 935	4 034
Дебиторская задолженность	1230	1 311	1 190	1 655	1 370	936
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	180	53	64	48	50
Итого по разделу II	1200	6 591	7 263	6 435	5 353	5 020
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>9 500</b>	<b>9 888</b>	<b>9 125</b>	<b>7 943</b>	<b>7 631</b>
ПАССИВ						

## Продолжение таблицы 2

III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	36	36	36	36	36
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	12	12	12	12	12
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 808	4 758	3 187	2 676	848
Итого по разделу III	1300	2 856	4 806	3 235	2 724	896
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	1410	3 163	3 389	3 558	2 515	2 961
Итого по разделу IV	1400	3 163	3 389	3 558	2 515	2 961
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Кредиторская задолженность	1520	3 481	1 693	2 332	2 704	3 774
Итого по разделу V	1500	3 481	1 693	2 332	2 704	3 774
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>9 500</b>	<b>9 888</b>	<b>9 125</b>	<b>7 943</b>	<b>7 631</b>
<b>Наименование показателя</b>	<b>Код</b>	<b>31.12.16</b>	<b>31.12.15</b>	<b>31.12.14</b>	<b>31.12.13</b>	<b>31.12.12</b>
АКТИВ						
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Основные средства	1150	38 256	42 389	44 176	42 313	21 767
Финансовые вложения	1170	179	169	2 810	2 820	17 011
Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0	0	0*
Итого по разделу I	1100	38 435	42 558	46 986	45 133	38 778
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Дебиторская задолженность	1230	5 438	3 995	1 625	5 004	3 353*
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	21 024	15 696	10 991	9 724	10 910

## Окончание таблицы 2

Денежные средства и денежные эквиваленты		125 0	2 723	5 596	7 577	10 833	11 694
Прочие оборотные активы		126 0	2 847	1 108	1 094	1 046	0*
Итого по разделу II		120 0	32 032	26 395	21 287	26 607	25 957
<b>БАЛАНС</b>		<b>160 0</b>	<b>70 467</b>	<b>68 953</b>	<b>68 273</b>	<b>71 740</b>	<b>64 735</b>
ПАССИВ							
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)		131 0	101	101	101	101	101
Переоценка внеоборотных активов		134 0	18 977	18 977	18 977	18 977	18 977
Резервный капитал	136 0	0	0	0	0	0	26 396
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	137 0	10 578	10 575	10 438	9 495	9 495	(19 078)*
Итого по разделу III	130 0	29 656	29 653	29 516	28 573	28 573	26 396
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	141 0	31 287	33 505	32 993	37 605	37 605	34 897
Итого по разделу IV	140 0	31 287	33 505	32 993	37 605	37 605	34 897
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Кредиторская задолженность	1520	9 524	5 795	5 764	5 562	5 562	3 442
Итого по разделу V	1500	9 524	5 795	5 764	5 562	5 562	3 442
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>70 467</b>	<b>68 953</b>	<b>68 273</b>	<b>71 740</b>	<b>71 740</b>	<b>64 735</b>

Проведем краткий анализ баланса компании. Его структура представлена на рисунке 2.

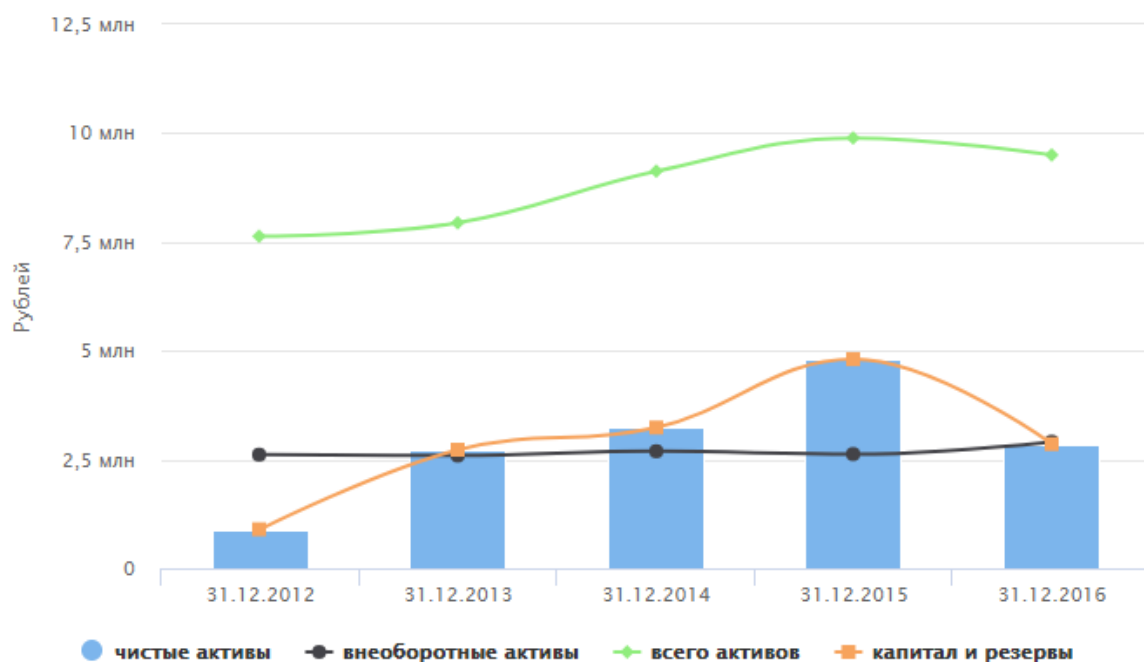


Рисунок 2 – Структура баланса компании

Рассмотрим ключевые финансовые коэффициенты, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Ключевые финансовые коэффициенты

Финансовый показатель	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Чистые активы	896	2 724	3 235	4 806	2 856
Коэффициент автономии (норма: 0,5 и более)	0.12	0.34	0.35	0.49	0.3
Коэффициент текущей ликвидности	1.3	2	2.8	4.3	1.9

Из данной таблицы можно сделать вывод, что в течение последних лет, коэффициент автономии ниже нормы. Это говорит о слишком осторожно подходе организации к привлечению заемного капитала и об упущенных возможностях повысить рентабельность собственного капитала за счет использования эффекта финансового рычага.

Рассмотрим отчет о прибылях и убытках компании.

Таблица 4 – Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	Код	2016	2015	2014	2013	2012
Выручка	2110	35 984	34 936	34 547	30 058	28 088
Себестоимость продаж	2120	(16 634)	(15 132)	(16 359)	(12 763)	(11 825)
Валовая прибыль (убыток)	2100	19 350	19 804	18 188	17 295	16 263
Коммерческие расходы	2210	(17 767)	(17 596)	(17 263)	(14 818)	(12 799)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 583	2 208	925	2 477	3 464
Прочие доходы	2340	0	0	200	0	0
Прочие расходы	2350	(0)	(42)	(0)	(0)	(0)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 583	2 166	1 125	2 477	3 464
Прочее	2460	(166)	(538)	(616)	(529)	(1 957)
Чистая прибыль (убыток)	2400	1 417	1 628	509	1 948	1 507
СПРАВОЧНО						
Совокупный финансовый результат периода	2500	1 417	1 628	509	1 948	1 507

За последние годы наблюдается рост выручки, но при этом идет постоянный рост коммерческих расходов. Чистая прибыль компании имеет тенденцию роста, затем падения, затем снова роста и т.д..

На рисунке 3 наглядно представлены финансовые результаты компании.

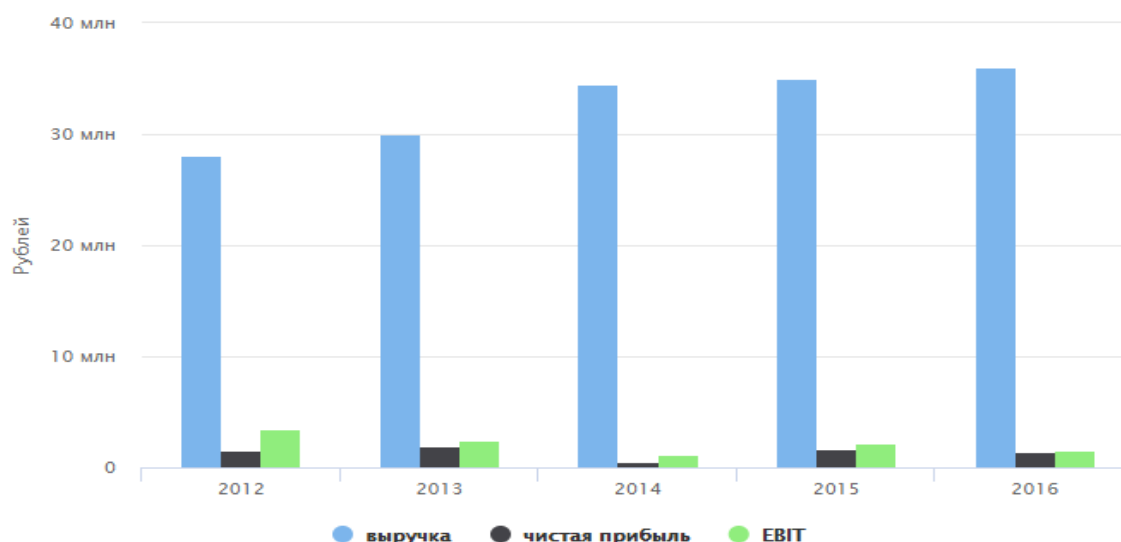


Рисунок 3 - Финансовые результаты компании



В таблице 5 представлены коэффициенты, полученные по отчету о прибылях и убытках.

Таблица 5 – Ключевые финансовые коэффициенты

Финансовый показатель	2013	2014	2015	2016
ЕВИТ	2 477	1 125	2 166	1 583
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	8.2%	2.7%	6.3%	4.4%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	108%	17%	40%	37%
Рентабельность активов (ROA)	25%	6%	17.1%	14.6%

Исходя из данных таблицы 5, можно сделать вывод, что показатели ROE и ROA имеют в основном отрицательную динамику. Это говорит о снижении платежеспособного спроса.

В целом, рассмотрев финансовые показатели компании, можно сделать вывод, что положение компании устойчивое. Однако рост коммерческих расходов говорит о том, что необходимо решать вопрос логистики компании и еще раз подтверждает актуальность данного проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе разработаны мероприятия по управлению проектом оптимизации логистической системы ООО «Крайпотребсоюз».

В рамках главы теоретических и методических основ обоснована значимость применения проектного управления на предприятии, а также рассмотрены его основные составляющие. Помимо этого, определена стандартизированная методология PMI как базовая и определен инструментарий, на основании которого формировалась практическая часть, а также предложены пояснения и суть по каждому из них.

Во второй главе данной работы проведен анализ отрасли, в которой осуществляет свою деятельность предприятие ООО «Крайпотребсоюз» с позиции характеристики отрасли, а также с использованием STEP-анализа и анализа ключевых экономических показателей. Можно сказать, что предприятие устойчивое. Основываясь на проанализированной информации можно сказать, что предприятие будет функционировать в дальнейшем – связано это с тем, что оно своевременно, однако не в нужных объемах поставляет продукцию в свои торговые точки, стремится к обновлению и увеличению подвижного состава, имеет высококвалифицированный персонал и деловые контакты, которые позволяют ей быть более гибкой в рыночных условиях. Сверх этого при развитии своей деятельности может закрепиться на новых рынках и увеличить свои конкурентные преимущества.

Так же во второй главе приводилась организационно-экономическая характеристика ООО «Крайпотребсоюз». Рассмотрена организационная структура компании, был проведен анализ бухгалтерского баланса, был определен ряд финансовых показателей. В целом, можно сделать вывод, что предприятие не является нормально функционирующим, и рост операционных расходов подтверждает актуальность внедрения данного проекта. Стоит отметить, что за весь период анализа данного предприятия оно остается в «Неустойчивом финансовом состоянии» и вынуждено

прибегать к краткосрочным займам. Причина нарушения платежеспособности заключается в том, что предприятие не может с помощью собственного капитала покрывать и обеспечивать свои основные средства. Наиболее оптимальным решением является увеличение собственного капитала, привлечение долгосрочных займов.

В третьей главе применен различный инструментарий проектного менеджмента. Первоначально был разработан проект, который начинался с создания концепции и устава проекта, что позволяет выделить основные данные связанные с его реализацией, цели и задачи, ключевые факторы успеха и т.д. Приведен перечень работ по проекту, проект начинается с 20 апреля 2018 г. и по плану должен завершиться в середине августа 2018 г.

При расчете эффективности проекта с позиции финансово-экономического состояния сначала определено макроокружение проекта. Так же представлены данные по кредиту: их выплатах и процента.

После расчета коммерческой эффективности проекта в целом был рассчитан чистый дисконтированный доход (NPV), так же были найдены такие показатели как внутренняя норма доходности (IRR), индекс доходности (PI) и срок окупаемости. Найденная внутренняя норма говорит о том, что проект покроет все затраты и даже пополнит бюджет компании. Индекс доходности дает представление не о реальном размере чистого денежного потока в проекте, а только о его уровне по отношению к инвестиционным затратам. Это значит, что на 1 вложенный в проект рубль приходится 3,2 руб. И последний показатель – срок окупаемости проекта показывает, что инвестиции окупятся через 2,3 г.

Далее определялась эффективность участия в проекте. Были получены следующие результаты: NPV составляет 14830,8 тыс. руб., IRR= 198%, что говорит о том, что проект является эффективным по всем показателям.

После расчета эффективности проекта были оценены возможные риски с использованием метода оценки чувствительности.

Проанализировав проект на чувствительность из 5 основных

составляющих: стоимость оборудования, объем реализации, оплата труда, стоимость сырья, операционные расходы, электроэнергия, вода, тепло, было выявлено, что самым рискованным является фактор снижения объема реализации, далее по степени риска идут параметры стоимости сырья и стоимости оборудования.

Далее формировалась структура проекта, вносились различные визуальные элементы в виде дерева целей, организационной структуры, дерева работ и т.д. После чего на основании всех взаимосвязей формировалась сетевая модель. Она позволила установить взаимосвязь между всеми работами проекта и окончательно определить длительность, как отдельных этапов, так и всего проекта в целом. Кроме того, сетевая модель позволила определить работы, являющиеся «критическими» по своему влиянию на общую календарную продолжительность проекта. Завершением послужило создание опорного плана, в котором демонстрируются все взаимосвязи и затраты по ним с учетом стоимости. В результате, проект реализуется через 127 дней.

Далее был рассмотрен метод освоенного объема как инструмент контроля стоимости и графика проекта. В качестве исходных данных использовался базовый план проекта, с последовательностью, расписанием и затратами работ. При анализе освоенного объема используются три показателя для определения расхождения в графике работ и стоимости указанные в главе 3.3.4. После расчета показателей получились следующие результаты: показатель CV имеет отрицательное значение, это говорит о перерасходе бюджета. Показатель SV сигнализирует об отставании от графика.  $CPI < 1$  и  $SPI < 1$ .

Подводя итог можно сказать, что в общем и целом проект является эффективным и при его реализации предприятие сможет достичь желаемых результатов в виде прибыли, снижении операционных расходов и стабилизации своих финансовых показателей.

Помимо этого, стоит отметить, что все поставленные задачи по проекту

были выполнены, а так же главная цель достигнута.

При исследовании были использованы такие методы, как анализ документов, методы проектного анализа и методы управления проектами.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Масловский, В. П. Управление проектами. Версия 1.0: конспект лекций [Электронный ресурс] / В. П. Масловский. – Электрон. дан. (2 Мб). – Красноярск: ИПК СФУ, 2012. – Режим доступа: <http://files.lib.sfu-kras.ru>
2. Заренков, В. А. Управление проектами : учеб. пособие. – 2-е изд. / В. А. Заренков. – Москва : АСВ, 2010. – 230 с.
3. Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.gks.ru>
4. Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасии и Республике Тыва Официальный сайт. [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/krasstat/ru/statistics/krsnStat/standards\\_of\\_life/](http://www.krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/krasstat/ru/statistics/krsnStat/standards_of_life/)
5. Разу, М. Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / под ред. проф. М. Л. Разу. – Москва : КНОРУС, 2010. – 342 с.
6. Управление проектами : учеб. Пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге, А. В. Полковников. – Москва : Омега-Л, 2010. – 930 с.
7. Управление проектами : учебник для бакалавров / А. И. Балошов [и др.]. – Москва : Юрай, 2013. – 383 с.
8. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://okvd-2.ru/>
9. Верзух, Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA. – 2-е изд. / Э. Верзух. – Москва: ИД Вильямс, 2012. – 144 с.
10. ООО «Крайпотребсоюз» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://krayps.ru/>
11. Бухгалтерский учет, налоги, аудит. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.audit-it.ru/>
12. Красноярский крайпотребсоюз "Эффективное развитие 2013-2017гг. Стратегия и видение будущего 2018-2022гг"

13. Воробьев, В. П. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / В. П. Воробьев, В. В. Платонов, Е. М. Рогова. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 302 с.
14. Либерзон, В. Р. Процессы управления проектами [Электронный ресурс] / В. Р. Либерзон. – Режим доступа: <http://iteam.ru>.
15. Электронная база «Управление проектами». Окружение проекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://in-projects.ru>.
16. Электронная база «Проектная практика». Участники проектов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pmpractice.ru>.
17. Товб, А. С. Проекты и управление проектами в современной компании : учеб. пособие для студентов и магистрантов / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. – Москва : Олимп-Бизнес, 2011. – 480 с.
18. Лещева, И. А. Основы управления проектами: учебно-методическое пособие / И. А. Лещева, Э. В. Страхович. – Санкт-Петербург : Изд-во Высшей школы менеджмента, 2011. – 312 с.
19. Локир, К. Управление проектами: Ступени высшего мастерства / пер. с англ. А. Г. Петкевич, науч. ред. М. В. Дегтярев / К. Локир, Дж. Гордон. Минск: Гревцов Паблишер, 2010. – 428 с.
20. Кабирова, Р. С. Управление региональным развитием на основе реализации инвестиционных программ в муниципальных образованиях : монография / Р. С. Кабирова. – Казань : КГАСУ, 2014. – 112 с.
21. Камалов, Р. Н. Формы и методы институционального проектирования внешнеэкономических отношений в современной России / Р. Н. Камалов // Сегодня и завтра российской экономики. – 2010. – №40 – 55 с.
22. Ильина, О. Н. Системный подход к управлению проектами в организации : монография / О. Н. Ильина. – Москва : Креативная экономика, 2012. – 208 с.
23. Бушуев, С. Д. Креативные технологии управления проектами и программами: монография / С. Д. Бушуев. – Киев : Саммит-Книга, 2010. – 768 с.

24. Милошевич, Д. З. Набор инструментов для управления проектами / Д. З. Милошевич. – Москва : АйТи, ДМК пресс, 2012. – 736 с.
25. Вылегжанина, А. О. Разработка проекта : учеб. пособие / А. О. Вылегжанина. – Москва-Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 291 с.
26. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании : учебное пособие по дисциплине, специализации специальности "Менеджмент организации" / В. Н. Фунтов. - Санкт-Петербург : Питер, 2012. - 400 с.
27. Хелдман, Ким. Профессиональное управление проектом / К. Хелдман; пер. с англ. М.Н. Голицыной; под ред. И.М. Степанова. – Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. - 517 с
28. Что такое методология управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.b-solutions.ru>.
29. Ларсон, Эрик У. Управление проектами : учебник / Эрик У. Ларсон, Клиффорд Ф. Грей; [пер с англ. В. В. Дедюхин]. – Москва : Дело и Сервис, 2013. - 784 с.
30. Сооляттэ, А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: учебник / А.Ю. Сооляттэ. – Москва : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - 816 с.
31. Свод знаний по управлению проектами (PMBoK) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mahamba.com/ru>.
32. Анышин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / В.М. Анышин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони; под ред. В.М. Анышин, О.М. Ильина. – Москва : Высшая школа экономики, 2013. - 624 с.
33. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами : учеб. пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 112 с.
34. Электронная база «VOZNJAK». Стандарт PMI PMBOK 5TH [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.voznjak.com>.



35. Щербаков, В. В. Автоматизация бизнес-процессов в логистике : учебник для вузов / В. В. Щербаков, А. В. Мерзляк. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 464 с.
36. Руководство к своду знаний по управлению проектами (руководство PMBOK®) Четвертое издание [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://by.odb-office.eu>.
37. Дульзон, А. А. Управление проектами: учебное пособие / А. А. Дульзон. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 334 с.
38. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK®. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. – Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. – 450 с.
39. Володин, В.В. Управление проектом : учеб. пособие / В.В. Володин, Т.В. Алексеева, Ф.Б. Лобанов. – Москва : Московский Финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. – 96с.
40. Электронная база «forPM». Project Management Body of Knowledge (PMBoK) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://forpm.ru>.
41. Вылегжанина, А. О. Мультипроектное управление и системы проектного управления : учеб. пособие / А. О. Вылегжанина. – Москва-Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 160 с.
42. Лясников, Н. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Н. В. Лясников, М. Н. Дудин. – Москва : КНОРУС, 2012. – 256 с.
43. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Дело, 2013. – 448 с.
44. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Д. В Арутюнова. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
45. Блажевич, А.А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. А. Блажевич. – Уфа : УГНТУ, 2011. – 102 с.
46. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учеб. пособие / И. Н. Герчикова. Москва : ЮНИТИ, 2010. – 480 с.

47. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент : учеб. пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: ТРТУ, 2010. – 267 с.
48. Савчук, В. П. Финансовый анализ деятельности предприятия (международные подходы) [Электронный ресурс] / В. П. Савчук // Корпоративный менеджмент. – 2010. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>.
49. SWOT-анализ: правила и примеры составления [Электронный ресурс] : экон. журн. – Электрон. журн. – Генеральный Директор. – 2016. – Режим доступа: <http://www.gd.ru>.
50. Электронная база «Стратегическое управление и планирование» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru>.
51. Никонова, И. А. Эффективность проектов - давайте считать одинаково [Электронный ресурс] / И. А. Никонова // Корпоративный менеджмент. – 2010. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>.
52. Басовский, Л. Е. Анализ денежных потоков инвестиционных проектов [Электронный ресурс] / Л. Е. Басовский, Е.Н. Басовская // Корпоративный менеджмент. – 2012. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>.
53. Михайлова, Э. А. Экономическая оценка инвестиций : учеб. пособие / Э. А. Михайлова, Л. Н. Орлова. – Рыбинск : РГАТА, 2012. – 176 с.
54. Турманидзе, Т. У. Анализ и оценка эффективности инвестиций: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Т. У. Турманидзе. – Москва : Юнити-Дана, 2014. – 247 с.
55. Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учеб. пособие / Т. С. Колмыкова. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 204 с.
56. Электронная база «Анализ финансового состояния предприятия». Точка безубыточности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://afdanalyse.ru>.
57. Хорошев, А. Н. Основы системного проектирования [Электронный ресурс] / А. Н. Хорошев // Корпоративный менеджмент. – 2011. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>.

58. Электронная база «Национальный открытый университет ИНСТИТУТ». Управление внедрением информационных систем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intuit.ru>.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## СТЕР-анализ отрасли

Сфера	Факторы	Сущность	Тенденция	Степень влияния (по 10-ти балльной шкале)
Социальная	Уровень жизни населения	Уровень благосостояния населения, потребления благ и услуг, совокупность условий и показателей, характеризующих меру удовлетворения основных жизненных потребностей людей.	Показатели уровня доходов и величины заработной платы в Красноярском крае невысоки, судя по динамике, в течение 3 лет не наблюдается существенного роста	- 8
	Требования к сервису и качеству товара.	Товар и услуги должны соответствовать запросам потребителя	Усиление внимания к стандартам качества	+7
	Уровень миграции и демографический рост.	Увеличение или уменьшение населения в результате притока людей в регион(район) или оттока людей из региона(района)	За последнее десятилетие, а также по прогнозам на ближайшие 3 года, в Красноярском крае наблюдается миграционный прирост	+5
Экономическая	Стоимость сырьевых и коммуникационных ресурсов.	Стоимость экономических ресурсов, необходимых для производства товаров и услуг	Наблюдается рост стоимости экономических ресурсов	-5
	Уровень безработицы	Влечет за собой снижение спроса на продукцию, сокращение производства.	Уровень безработицы в Красноярском крае низкий и согласно текущей динамике, в течение 3х лет роста уровня не наблюдается	+4

# Окончание приложения А

Сфера	Факторы	Сущность	Тенденция	Степень влияния (по 10-ти балльной шкале)
Технологическая	НТП в социальной сфере	Способствует увеличению потребностей населения	Прогнозируется увеличение и развитие	+1
	Уровень инноваций в отрасли	Необходимость внесения инноваций в области производства, продаж, сбыта продукции	Слабое развитие инновационной инфраструктуры, однако планируется ввод некоторых инноваций (самообслуживание, вендинг)	-2
Политическая	Ограничения на импорт	Ограничения на импорт товаров ввиду введения санкций	Потенциальная необходимость поиска товаров-аналогов	-3
	Влияние контрольно-надзорных органов	Вследствие введения санкций усиливается роль и влияние контрольно-надзорных органов	Увеличение числа проверок	-1

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Фазы жизненного цикла инвестиционного проекта оптимизации логистической системы ООО «Крайпотребсоюз»

Фаза			Перечень основных работ	Сложности	Выходной документ
Название	Начало	Окончание			
Инициация	Апрель 2018	Апрель 2018	<p>Формирование инвестиционного замысла; разработка устава проекта;</p> <p>поиск консультанта по внедрению; заключение договора с внешним консультантом, (определение возможностей по срокам); анализ действующей логистической системы; анализ способа финансирования</p>	Проблема правильного выбора и постановки целей проекта, трудность в определении наилучших поставщиков.	Задание на проектирование, устав проекта, концепция проекта.
Планирование	Апрель 2018	Май 2018	<p>Составление предварительного содержания проекта;</p> <p>определение структуры работ; анализ осуществимости внедрения проекта; разработка проектно-сметной документации.</p>	Согласование сроков освоения бюджетных средств, сложности в оформлении необходимой документации.	Генеральный план проекта, проектно-сметный расчет.
Исполнение	Май 2018	Июль 2018	<p>Анализ транспортной инфраструктуры компании; Анализ поставщиков материалов; привлечение внешнего капитала (инвестиций); организация переоборудования склада, подключение коммуникаций,</p>	<p>Изменение сроков, трудности при доставке; трудности со сбором документов и получении кредита;</p> <p>Сложности в связи с погодными условиями, соблюдение календарного плана, несвоевременная поставка материалов</p>	Контракты с поставщиком; контракты с банком.

## Окончание приложения Б

Управление и контроль	Июль 2018	Август 2018	Контроль за ходом исполнения календарного графика.	Обеспечение правильной работоспособности и автотранспортных средств; согласование выполняемых работ и сроков их реализации	Эксплуатационная документация; акт приема-сдачи выполненных работ.
Завершение	Август 2018		Проведение мероприятий по изменению логистической цепочки; сдача проекта; корректировка и утверждение необходимых положений и рекомендаций; обобщение опыта, архивация	Сложности при внесении изменений в действующую систему	Архивная документация; анализ удовлетворенности и участников проекта; оценка выполненных работ; сбор рекомендаций и предложений по улучшению работы.

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**

**SWOT-анализ проекта оптимизации логистической системы ООО**

**«Крайпотребсоюз»**

<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая доля на локальном рынке</li> <li>2. Широта выбора товаров в линейке</li> <li>3. Высокое качество товаров и услуг</li> <li>4. Большое количество направлений хозяйственной деятельности</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаток складских помещений</li> <li>2. Малая доля общего рынка</li> <li>3. Высокие издержки, связанные с логистикой</li> <li>4. Отсутствие инноваций в сфере продаж</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Возможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сотрудничество с известными компаниями</li> <li>2. Развитие транспортной инфраструктуры</li> <li>3. Производство товаров собственного бренда</li> <li>4. Развитие импортозамещения в связи с агрессивной политикой Запада</li> <li>5. Повышение стандартов качества у населения</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Угрозы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Порча товаров от недостатка места на складах</li> <li>2. Снижения уровня доходов и экономический кризис в стране</li> </ol>



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Коммерческая эффективность проекта в целом

№	Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
		1				2	3	4	5	6
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв					
1	Вложения в основные средства	-13	-3	-363,23	-5500	0	0	0	0	0
2	Продажа активов									268,1
3	Изменения в оборотном капитале				-121	-705	-230	-179	-305	-299
4	Эффект от инвест. деятельности	-13	-3	-363,23	-5621	-705	-230	-179	-305	-30,9
5	Выручка					10876	11146	11419	11693	11970
6	Затраты на хранение					3322	3535	3748	3960	4173
7	Налоги					1185	1152	1119	1087	1055
8	Эффект от операционной деятельности	0	0	0	0	6369	6459	6552	6646	6741
9	Суммарный денежный поток	-13	-3	-363,23	-5621	5664	6229	6373	6341	6710,1
10	Коэффициент дисконта	1,0000	0,9569	0,9157	0,8763	0,7182	0,6086	0,5158	0,4371	0,3704
11	Дисконтированный поток реальных денег	-13	-3	-332,6	-4925,7	4068	3791	3287	2772	2485

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Эффективность участия предприятия в проекте (Акционерного капитала)

№	Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
		1				2	3	4	5	6
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв					
1	Денежные потоки от операционной деятельности					5820,7	6006, 1	6194,7	6416, 3	6454,7
2	Денежные потоки от инвестиционной деятельности	-13	-3	-363,23	-5621	-705	-230	-179	-305	-30,9
3	Долгосрочные кредиты	0	0	0	5500	0	0	0	0	0
4	Выплаты в погашение кредита	0	0	0	0	-1375	-1375	-1375	-1375	0
5	Суммарный денежный поток	-13	-3	-363,23	-121	3740,7	4401, 1	4540,7	4736, 3	6423.8
6	Коэффициент дисконта	1,000	0,97048	0,94183	0,91403	0,79482	0,7086	0,6317	0,5632	0,5021
7	Дисконтированный денежный поток	-13	-3	-342,1	-110	2973	3118, 6	2868,4	2667,5	3225

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Матрица ответственности по проекту

OBS	Внутренние					Внешние		
	Менеджер проекта, генеральный директор	Бухгалтер	Работники склада	Логист	Аналитик	Поставщик	Подрядчик	Субподрядчик
WBS								
Заключение договора с внешним консультантом	КИ							
Разработка устава проекта	КИ							
Составление предварительного содержания проекта	КИ							
Анализ осуществимости внедрения проекта	КС				И			
Составление ТЭО	КИ	С						
Разработка проектно-сметной документации	С	С				И		
Анализ поставщиков	С	С			КИ			

## Продолжение приложения Е

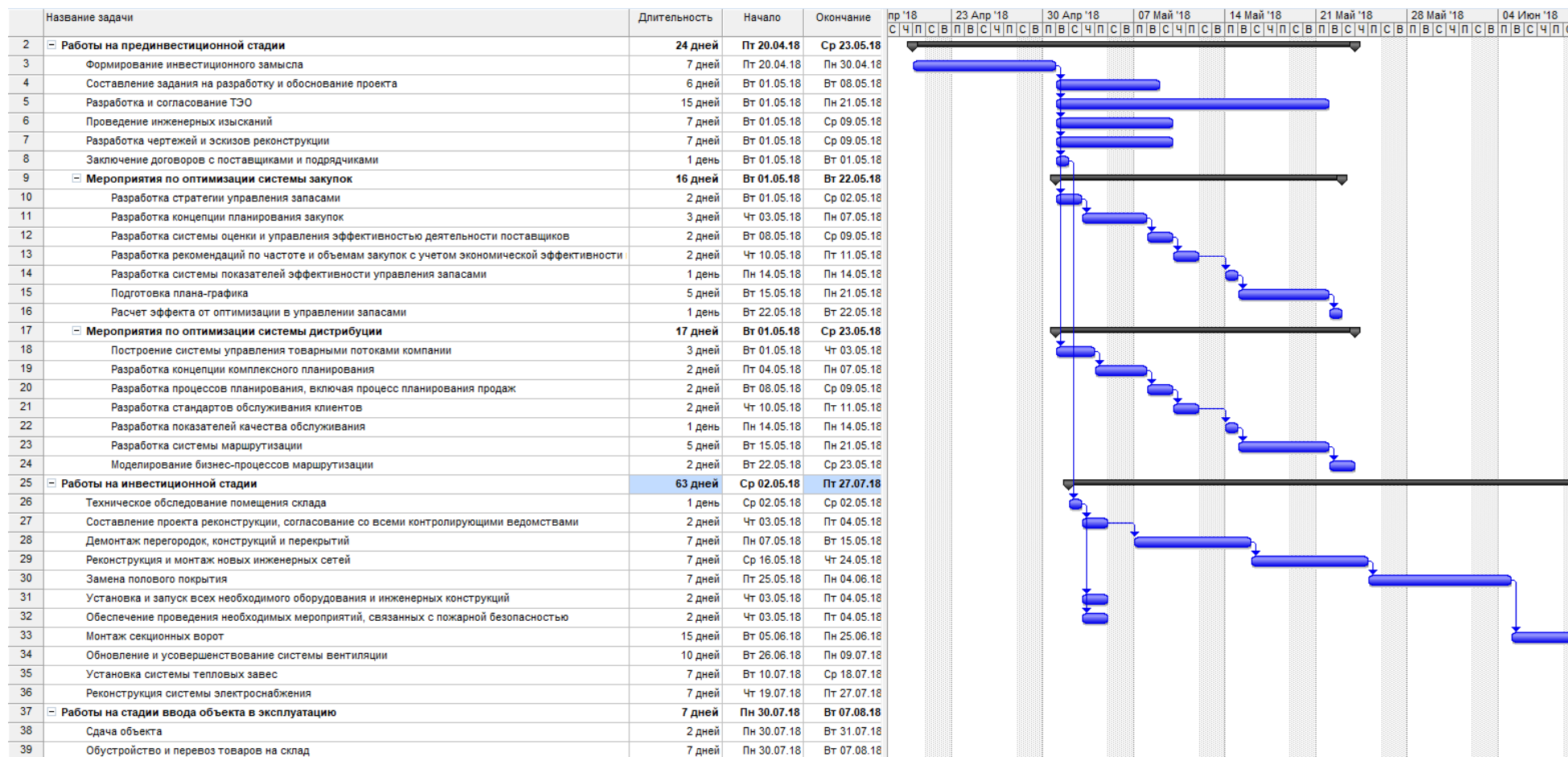
Заключение договора на перепланировку склада	КИ		С				И	И
Анализ и управление системой новых товарных потоков	КИ			С				
Разработка системы маршрутизации	КИ			С				
Разработка стандартов обслуживания клиентов	КИ							
Перепланирование продаж	КИ			С	С			
Перепланирование закупок	КИ			С	С			
Переопределение частоты и объемов закупок	КИ			С	С			
Переработка системы управления запасами	КИ		С	С	С			
Обеспечение площадки инженерными коммуникациями	К						К	И
Завоз материалов, конструкций, организация их складирования на площадке	К					И		
Демонтаж старых и возведение новых стен			С				К	И
Устройство дополнительных входов			С				К	И

## Окончание приложения Е

Объединение и разъединение помещений			С				К	И
Установка, замена и перенос инженерных сетей			С				К	И
Изменение дверных проемов			С				К	И
Корректировка и утверждение необходимых положений и рекомендаций	КИ	С		С	С			
Сдача проекта	КИ		И				И	И

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Календарный план проекта



### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Опорный план проекта

Работа	Правило	20.04.2018	21.04.2018	22.04.2018	23.04.2018	24.04.2018	25.04.2018	26.04.2018	27.04.2018	28.04.2018	29.04.2018	30.04.2018	01.05.2018	02.05.2018	03.05.2018	04.05.2018	05.05.2018	06.05.2018	07.05.2018	08.05.2018	09.05.2018	10.05.2018	11.05.2018	12.05.2018
А	50/50	147500																						
Б	0/100																							
В	0/100																							
Г	0/100													10000										
Д	0/100															20000								
Е	50/50																		150000					
Ж	0/100																							
З	%																							
И	0/100															7700								
К	0/100																	1000						
Л	%																							
М	0/100																							
Н	0/100																							
О	0/100																							
П	50/50																							
Р	50/50																							
Общая PV		147500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10000	0	27700	0	1000	150000	0	0	0	0	0
Кумулятивная PV		147500	147500	147500	147500	147500	147500	147500	147500	147500	147500	147500	147500	157500	157500	185200	185200	186200	336200	336200	336200	336200	336200	336200

13.05.2018	14.05.2018	15.05.2018	16.05.2018	17.05.2018	18.05.2018	19.05.2018	20.05.2018	21.05.2018	22.05.2018	23.05.2018	24.05.2018	25.05.2018	26.05.2018	27.05.2018	28.05.2018	29.05.2018	30.05.2018	31.05.2018	01.06.2018	02.06.2018	03.06.2018	04.06.2018	05.06.2018	06.06.2018
										147500														
									14300															
										14300														
		150000																						
											550000													
												38000	38000	38000	38000	38000	38000	38000	38000	38000	38000	38000		
																							15000	15000
0	0	150000	0	0	0	0	0	0	14300	161800	550000	38000	38000	38000	38000	38000	38000	38000	38000	38000	38000	38000	15000	15000
336200	336200	486200	486200	486200	486200	486200	486200	486200	500500	662300	1212300	1250300	1288300	1326300	1364300	1402300	1440300	1478300	1516300	1554300	1592300	1630300	1645300	1660300

### Продолжение приложения 3

[illegible]



## Окончание приложения 3

[illegible]

**Приложение И**  
**Освоенный объем (на 1 июня 2018г.)**

Окончани е по статусу	Опера ция	PV  (тыс. руб)	Фактическая стоимость и освоенный объем																			
			20.04	21.04	22.04	23.04	24.04	25.04	26.04	27.04	28.04	29.04	30.04	1.05	2.05	3.05	4.05	5.05	6.05	7.05	8.05	9.05
Заверш.	А	295	150																			
			147,5																			
Заверш.	Б	14, 3																				
Заверш.	В	14, 3																				
Заверш.	Г	10												8								
														10								
Заверш.	Д	20														12						
																20						
Заверш.	Е	300																		151		
																				150		
Заверш.	Ж	550																				

Продолжение приложения И

В процессе	З	380																				
Заверш.	И	7,7														7,7						
																7,7						
Заверш.	К	1																1				
																		1				
Не нач.	Л	315																				
Не нач.	М	379																				
Не нач.	Н	287,7																				
Не нач.	О	421																				
Не нач.	П	10																				
Не нач.	Р	30																				
АС общая			150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	19.7	0	1	151	0	0
Кумулятивная АС общая			150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	158	158	177.7	177.7	178.7	329.7	329.7	329.7	
EV общая			147.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	27.7	0	1	150	0	0	
Кумулятивная EV общая			147.5	147.5	147.5	147.5	147.5	147.5	147.5	147.5	147.5	147.5	147.5	157.5	157.5	185.2	185.2	186.2	336.2	336.2	336.2	

Продолжение приложения И

Окончание по статусу	Операция	PV (тыс. руб)	Фактическая стоимость и освоенный объем																			
			10.05	11.05	12.05	13.05	14.05	15.05	16.05	17.05	18.05	19.05	20.05	21.05	22.05	23.05	24.05	25.05	26.05	27.05	28.05	29.05
Заверш.	А	295														150						
																147.5						
Заверш.	Б	14,3													14							
															14.3							
Заверш.	В	14,3														13						
																14.3						
Заверш.	Г	10																				
Заверш.	Д	20																				
Заверш.	Е	300						151														
								150														
Заверш.	Ж	550															587					
																	550					

Продолжение приложения И

В процессе	З	380																40	38	37	34	35
																			38	38	38	38
Заверш.	И	7,7																				
Заверш.	К	1																				
Не нач.	Л	315																				
Не нач.	М	379																				
Не нач.	Н	287,7																				
Не нач.	О	421																				
Не нач.	П	10																				
Не нач.	Р	30																				
АС общая			0	0	0	0	0	151	0	0	0	0	0	0	14	163	587	40	38	37	34	35
Кумулятивная АС общая			329.7	329.7	329.7	329.7	329.7	480.7	480.7	480.7	480.7	480.7	480.7	480.7	494.7	657.7	1244.7	1284.7	1322.7	1359.7	1393.7	1428.7
ЕV общая			0	0	0	0	0	150	0	0	0	0	0	0	14.3	161.8	550	38	38	38	38	38
Кумулятивная EV общая			336.2	336.2	336.2	336.2	336.2	486.2	486.2	486.2	486.2	486.2	486.2	486.2	500.5	662.3	1212.3	1250.3	1288.3	1326.3	1364.3	1402.3

Продолжение приложения И

Окончание по статусу	Операция	PV  (тыс. руб)	Фактическая стоимость и освоенный объем																			
			30.05	31.05	1.06	AC/ EV	2.06	3.06	4.06	5.06	6.06	7.06	8.06	9.06	10.06	11.06	12.06	13.06	14.06	15.06	16.06	17.06
Заверш.	А	295				300																
						295																
Заверш.	Б	14,3				14																
						14,3																
Заверш.	В	14,3				40																
						40																
Заверш.	Г	10				22																
						16																
В процессе	Д	20				52																
						50																
Не нач.	Е	300				0																
Не нач.	Ж	550				0																

Продолжение приложения И

В процессе	З	380	41	36	38	299	38	38														
			38	38	38	304																
Не нач.	И	7,7				7,7																
						7,7																
Не нач.	К	1				1																
						1																
Не нач.	Л	315				0				15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Не нач.	М	379				0																
Не нач.	Н	287,7				0																
Не нач.	О	421				0																
Заверш.	П	10				0																
Не нач.	Р	30				0																
АС общая			41	36	38		38	38		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Кумулятивная АС общая			1469.7	1505.7	1543.7		1581.7	1619.7	1619.7	1634.7	1649.7	1664.7	1679.7	1694.7	1709.7	1724.7	1739.7	1754.7	1769.7	1784.7	1799.7	1814.7
EV общая			38	38	38	CV=1516.3-1543.7=-27,4																
Кумулятивная EV общая			1440.3	1478.3	1516.3	SV=1516,3-1592,3=-76																

# Продолжение приложения И

Окончани е по статусу	Опера ция	PV  (тыс. руб)	Фактическая стоимость и освоенный объем																				
			18.06	19.06	20.06	21.06	22.06	23.06	24.06	25.06	26.06	27.06	28.06	29.06	30.06	1.07	2.08	3.07	4.07	5.07	6.07	7.07	8.07
Заверш.	А	295																					
Заверш.	Б	14,3																					
Заверш.	В	14, 3																					
Заверш.	Г	10																					
В процессе	Д	20																					
Не нач.	Е	300																					
Не нач.	Ж	550																					
В процессе	З	380																					
Не нач.	И	7,7																					
Не нач.	К	1																					
Не нач.	Л	315	15	15	15	15	15	15	15	15													
Не нач.	М	379																					
Не нач.	Н	287,7																					
Не нач.	О	421																					
Заверш.	П	10																					



Продолжение приложения И

Не нач.	Р	30																					
АС общая			15	15	15	15	15	15	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Кумулятивная АС общая			1829.7	1844. 7	1859. 7	1874. 7	1889. 7	1904. 7	1919. 7	1934. 7	1934. 7	1934. 7	1934.7	1934.7	1934. 7	1934.7	1934. 7	1934. 7	1934. 7	1934. 7	1934. 7	1934. 7	1934. 7
ЕV общая																							
Кумулятивная ЕV общая																							

# Продолжение приложения И

Окончание по статусу	Операция	PV (тыс. руб)	Фактическая стоимость и освоенный объем																				
			9.07	10.07	11.07	12.07	13.07	14.07	15.07	16.07	17.07	18.07	19.07	20.07	21.07	22.07	23.07	24.07	25.07	26.07	27.07	28.07	29.07
Заверш.	А	295																					
Заверш.	Б	14,3																					
Заверш.	В	14,3																					
Заверш.	Г	10																					
В процессе	Д	20																					
Не нач.	Е	300																					
Не нач.	Ж	550																					
В процессе	З	380																					
Не нач.	И	7,7																					
Не нач.	К	1																					
Не нач.	Л	315																					
Не нач.	М	379	379																				
Не нач.	Н	287,7									287,7												
Не нач.	О	421																					421

Продолжение приложения И

Заверш.	П	10																					
Не нач.	Р	30																					
АС общая			379	0	0	0	0	0	0	0	0	287.7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	421
Кумулятивная АС общая			2263.7	2313.7	2313.7	2313.7	2313.7	2313.7	2313.7	2313.7	2601.4	2601.4	2601.4	2601.4	2601.4	2601.4	2601.4	2601.4	2601.4	2601.4	2601.4	2601.4	3022.4
ЕV общая																							
Кумулятивная EV общая																							

# Продолжение приложения И

Окончание по статусу	Операция	PV (тыс. руб)	Фактическая стоимость и освоенный объем							
			30.07	1.08	2.08	3.08	4.08	5.08	6.08	7.08
Заверш.	А	295								
Заверш.	Б	14,3								
Заверш.	В	14,3								
Заверш.	Г	10								
В процессе	Д	20								
Не нач.	Е	300								
Не нач.	Ж	550								
В процессе	З	380								
Не нач.	И	7,7								
Не нач.	К	1								
Не нач.	Л	315								
Не нач.	М	379								
Не нач.	Н	287,7								
Не нач.	О	421								
Заверш.	П	10	5	5						
Не нач.	Р	30	15							15
АС общая			20	5	0	0	0	0	0	15
Кумулятивная АС общая			3042.4	3047.4	3047.4	3047.4	3047.4	3047.4	3047.4	3062.4
ЕV общая										
Кумулятивная ЕV общая										